

PARA GRADOS ACADÉMICOS DE LICENCIADOS (TERCER NIVEL)

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo, ANA GABRIELA CADENA SÁNCHEZ C.I. 092953033-5 autor del trabajo de graduación intitulado: "Diseño de un plan de mejora de la calidad en el servicio interno y externo del Hotel Casa Q para el año 2017", previa a la obtención del grado académico de INGENIERA DE GESTIÓN HOTELERA en la Facultad de Ciencias Humanas:

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 11 de julio del 2017



Ana Gabriela Cadena Sánchez

C.I. 092953033-5

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO

Yo, Mtr. Karina Mendoza, director (a) de esta disertación, certifico que la Srta. **Ana Gabriela Cadena Sánchez** ha realizado con mi dirección este trabajo titulado **“Diseño de un plan de mejora de la calidad en el servicio interno y externo del Hotel Casa Q para el año 2017”**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados de la PUCE. Autorizo la presentación del informe debidamente revisado y encuadernado para la calificación respectiva.



Mtr. Karina Mendoza

Quito, julio 11 del 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO



DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN HOTELERA

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD EN
EL SERVICIO INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL CASA Q
PARA EL AÑO 2017”

ANA GABRIELA CADENA SÁNCHEZ

DIRECTORA: MTR. KARINA MENDOZA

QUITO, 2017

DEDICATORIA

Quiero brindar esta dedicatoria, primero a mis padres y hermano, Diego René Cadena, Martha Regina Sánchez y Diego David Cadena, que han sido mi apoyo incondicional, mi fuerza y mis ganas de seguir adelante para alcanzar mis objetivos. Segundo, quiero dedicar a dos seres especiales, que no se encuentran presentes físicamente, pero que han sido mi luz y jamás dejaron de creer en mí, esas personas son mis abuelitas: Regina Zurita y Rosita Vargas, son los ángeles que siempre me cuidarán. Finalmente, dedico esta disertación a mi tía Martha Cadena, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación y jamás soltar mi mano para que siga adelante en mi camino profesional.

Ana Gabriela Cadena

AGRADECIMIENTO

Quiero empezar agradecer a Karina Mendoza, mi directora, por haberme permitido realizar esta disertación bajo su guía y conocimientos que han hecho posible que esta disertación haya seguido su curso.

Agradezco nuevamente a mis padres y tía que me han dado la oportunidad de estudiar en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, y ahora ser una excelente profesional, gracias a su apoyo y amor incondicional.

De la misma manera, quiero agradecer a mis lectores Lotty Lizarzaburo y Santiago Serrano, que, gracias a sus conocimientos para poder hacer las correcciones debidas a esta disertación, se pudo obtener un buen trabajo y sobre todo pude adquirir mayores conocimientos en mi carrera.

Finalmente, quiero agradecer a los que conforman el Hotel Casa Q, por haberme brindado la oportunidad de realizar esta disertación, además por su tiempo en brindarme toda la información necesaria para que este trabajo se desarrolle.

Ana Gabriela Cadena

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.SUMARIO CAPITULAR.....	1
2.JUSTIFICACIÓN	2
3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
4.OBJETIVOS	3
4.1 General	3
4.2 Específico.....	3
5.METODOLOGÍA	4
6.ESTADO DEL ARTE	5
7.MARCO TEÓRICO	6
7.1 LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA	7
7.2 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO	8

7.2.1 Satisfacción o Enfoque al cliente	10
7.2.2 Liderazgo	12
7.2.3 Participación del Personal	13
7.2.4 Enfoque basado en procesos	15
7.2.5 Enfoque de sistemas para la gestión o administración	17
7.2.6 Mejora continua	18
7.3 HERRAMIENTAS DE CALIDAD	20
7.4 ISO 900 o ISO 9001	23
7.5 FLUJOS DE PERCEPCIÓN DE CALIDAD	25
7.6 CRITEERIOS DE CALIDAD	26
7.7 NORMAS GENERALES SEGÚN EL REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS DEL ECUADOR.....	30
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD	35
2.1 EMPRESA.....	35
2.1 Estructura.....	35
2.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	36
Misión	36
Visión.....	36
Normas de Convivencia	36
2.3 CLIENTES	38
2.3.1 Internos	38

2.3.2.1 Perfil del cliente externo.....	40
2.4 PROVEEDORES.....	42
2.5 OFERTA	43
2.6 GESTIÓN DE CALIDAD	44
2.6.1 Test de Calidad	45
2.6.2 Encuesta a colaboradores.....	46
2.6.3 Encuesta a los clientes o huéspedes	52
2.6.4 FODA.....	61
2.6.4.1 Diagnóstico de áreas ofensivas.....	62
2.6.4.2 Diagnóstico de áreas defensivas.....	63
CAPÍTULO III: CRITERIOS DE CALIDAD	66
3.1 CRITERIOS DE CALIDAD	66
3.2 CRITERIOS DE CALIDAD PARA EL CLIENTE EXTERNO	67
3.2.1 Valoración de servicios recibidos.....	67
3.2.2 Nivel de Satisfacción total con los servicios.....	69
3.3 CRITERIOS DE CALIDAD PARA EL CLIENTE INTERNO	70
3.3.1 Funciones departamentales.....	72
3.3.2 Capacitación interna.....	73
CAPÍTULO IV: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO	76
4. 1 PLAN DE ACCIÓN	76

4.2 ORGANIZACIÓN INTERNA DEL HOTEL CASA Q.....	78
4.2.1 Organigrama Estructural.....	78
4.2.2 Perfiles del cliente interno.....	81
4.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL HOTEL CASA Q.....	93
4.3.1 Mapa de procesos del hotel Casa Q	97
4.3.2 Descripción de procesos	98
4.4 PROPUESTA DE FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS	102
4.5 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS CLIENTES INTERNOS	103
4.6 ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL.....	107
4.7 PROPUESTA DE MEJORAS DE ALGUNOS SERVICIOS EXTRAS PARA MEJORAR LA OFERTA DEL HOTEL CASA Q	111
4.8 MEJORA EN EL BUFFET DE DESAYUNO QUE OFRECE	118
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	134

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Herramientas proporcionadas por el hotel	47
Ilustración 2: Importancia de las capacitaciones.....	48
Ilustración 3: Capacitaciones a nivel departamental	48
Ilustración 4: Sugerencia de capacitaciones	49
Ilustración 5: Información a nivel departamental	49
Ilustración 6: Aporte de sugerencias.....	50
Ilustración 7: Opinión del colaborador.....	50
Ilustración 8: Satisfacción del personal.....	51
Ilustración 9: Motivación	51
Ilustración 10: Edad de huéspedes	53
Ilustración 11: Nacionalidad de huéspedes.....	54
Ilustración 12: Acerca sobre el Hotel	55
Ilustración 13: Variables influyentes en la decisión del huésped	55
Ilustración 14: Valoración de los servicios del hotel.....	56
Ilustración 15: Motivo de viaje.....	57
Ilustración 16: Variable de acompañante.....	58
Ilustración 17: Valoración de servicios recibidos	58
Ilustración 18: Nivel de Satisfacción.....	59
Ilustración 19: Resultado de satisfacción.....	60
Ilustración 20: Recomendación a futuros huéspedes.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil del Cliente Externo	41
Tabla 2: Proveedores del Hotel Casa Q.....	42
Tabla 3: Diagnóstico de áreas ofensivas	62
Tabla 4: Diagnóstico de áreas defensivas	64
Tabla 5: Descripción de funciones de Jefe de Recursos Humanos.....	81
Tabla 6: Descripción de funciones de Jefe de Contabilidad.....	82
Tabla 7: Descripción de funciones de Jefe de Recepción	83
Tabla 8: Descripción de funciones de Recepcionista	84
Tabla 9: Descripción de funciones de Botones	85
Tabla 10: Descripción de funciones de Jefe de Housekeeping	85
Tabla 11: Descripción de funciones de Camarera	86
Tabla 12: Descripción de funciones de Lavandera	87
Tabla 13: Descripción de funciones de Relaciones Públicas	88
Tabla 14: Descripción de funciones de Jefe de Alimentos y Bebidas.....	89
Tabla 15: Descripción de funciones de Cocinero	89
Tabla 16: Descripción de funciones de Mesero	90
Tabla 17: Descripción de funciones de Jefe de Mantenimiento	91
Tabla 18: Descripción de funciones de Electricista.....	92
Tabla 19: Descripción de funciones de Plomero.....	93
Tabla 21: Procesos Claves del Hotel Casa Q.....	99

Tabla 22: Procesos de Apoyo o Soporte del Hotel Casa Q	100
Tabla 23: Formato de lavado de prendas del huésped.....	114
Tabla 24: Formato de propuesta de carta de snacks para room service	117
Tabla 25: Propuesta de Buffet de Desayuno para el Hotel Casa Q	121

ÍNDICE DE ANEXOS

1.Fotos del Hotel Casa Q.....	134
2.Test de Calidad.....	140
3.Encuesta de Colaboradores.....	142
4.Proyección de llegada de huéspedes al hotel año 2016	144
5.Encuesta de Satisfacción al cliente	145
6.Propuesta de capacitación.....	149
7.Formato de manual de procedimientos	149

RESUMEN EJECUTIVO

Esta disertación se enfoca en el desarrollo de un plan de mejora de la calidad en el servicio interno y externo del Hotel Casa Q para el año 2017. Se ha decidido realizar esta propuesta ya que al ser un establecimiento que recién inicia en el mercado hotelero, requiere de asesoría para implementar y mejorar sus procesos.

A partir del diagnóstico de la percepción de la calidad en el servicio interno y externo del hotel, complementado con la elaboración de una matriz FODA, se realiza una propuesta para la mejora en el servicio, lo que permitirá al hotel contar con clientes internos y externos satisfechos, como estrategia de sostenibilidad en el tiempo.

La investigación se sustenta en la teoría de calidad total, que incluye: satisfacción al cliente, participación del personal, enfoque basado en procesos, sistemas para la gestión administrativa y la mejora continua. La metodología empleada sigue una lógica cuali-cuantitativa, basada en levantamiento de información de campo, recolectada a través de entrevistas y encuestas realizadas a los clientes internos y externos del establecimiento.

Palabras Claves:

Satisfacción, Mejora de la calidad, Servicio interno, Servicio externo

ABSTRACT

This dissertation focuses on the development of a plan to improve the quality in the internal and external service of the Hotel Casa Q for 2017. It has been decided to carry out this proposal, as it is an establishment that has just started in the hotel market, requires advice to implement and improve its processes.

Based on the diagnosis of the perception of quality in the internal and external service of the hotel, complemented with the elaboration of a FODA matrix, it had been made a proposal to improve the service, which will allow the hotel to have internal and external clients Satisfied, as a sustainability strategy over time.

The research is based on the total quality theory, which includes: customer satisfaction, staff participation, process-based approach, systems approach to administrative management and continuous improvement. The methodology used follows a qualitative-quantitative logic, based on the gathering of field information, collected through interviews and surveys carried out to internal and external clients of the establishment.

Keywords:

Satisfaction, Quality improvement, Internal service, External service

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. SUMARIO CAPITULAR

Esta disertación se enfoca en el desarrollo de un plan de mejora de la calidad en el servicio interno y externo del Hotel Casa Q para el año 2017. Con el fin de lograr los objetivos propuestos, esta investigación está contenida en cuatro capítulos, que se describen a continuación.

En el capítulo I, de carácter introductorio, se encuentra la justificación, objetivos generales y específicos, planteamiento del problema, marco metodológico utilizado y el marco teórico que sirve de fundamentación en esta disertación. Dentro de la teoría se contempla conceptos de calidad en establecimientos hoteleros, y sobre todo de la gestión de calidad total y sus variables, tales como: satisfacción al cliente, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque en sistemas para la gestión administrativa y la mejora continua.

En el capítulo II, se realiza el diagnóstico de la percepción actual de la calidad del servicio interno y externo, con encuestas a clientes internos y externos para conocer o indagar sobre los procesos, servicios, administración y percepción de la oferta hotelera.

En el capítulo III, se busca definir los criterios de calidad para el mejoramiento de la calidad del servicio interno y externos, es decir, cuáles serán las variables importantes en que debe basarse el desarrollo del plan. Las variables principales que se tomaron en cuenta corresponden a la calidad en el servicio percibida y el mejoramiento de los procesos inherentes a la satisfacción del cliente interno y externo.

Finalmente, el último capítulo, desarrollo del plan de mejoras en base a los resultados que se obtuvieron, en donde se incluye propuestas subyacentes como el organigrama estructural y perfiles de cargo, el levantamiento de los procesos estratégicos, claves y de soporte, un plan de capacitación, estrategias de mejora para algunos servicios y procedimientos para evaluación y análisis de la calidad del servicio interno y externo del hotel.

2. JUSTIFICACIÓN

En el registro de establecimientos turísticos realizados en el año 2015 por el Ministerio de Turismo se registra en la provincia de Pichincha un total de 850 establecimientos en el área de alojamiento (Ecuadorpotenciaturistica, 2016). A pesar de esta variedad de oferta hotelera, el Hotel Casa Q decide mostrarse enfocado en el arte y relajación para el que desee hospedarse. Uno de los objetivos que ofrece el establecimiento es la calidad en el servicio.

Al encontrarse en un mercado variado, donde cada vez hay más oferta que demanda, los hoteles deben hacer un sobreesfuerzo o brindar un plus para que los huéspedes decidan hospedarse en el establecimiento. “Construir servicios que fidelicen a la clientela” (Navarro Ureña, 2009:223) ya que al tener un cliente insatisfecho podrá generar en el futuro menos ingreso de huéspedes para el establecimiento.

Es por ello que se conoce que, dentro de la teoría de la administración hotelera y sus diferentes procesos busca alcanzar como objetivo principal el satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un establecimiento hotelero debe contar con una adecuada gestión de calidad que incluya procesos, estructuras, funciones y responsabilidades a todo nivel departamental. Esta gestión de calidad en el proceso de alojamiento “es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes los cuales son un conjunto de sensaciones, expectativas y experiencias personales” (Gestiónpolis, 2016) que requiere coordinar a múltiples personas que están implicadas directas o indirectamente a prestar un servicio a un cliente que exige más y sobre todo al momento que decide donde alojarse.

La autora de esta disertación obtuvo información por parte del Hotel Casa Q sobre comentarios de algunos huéspedes en la página web del hotel, en los que expresan su descontento con el servicio recibido. Por esta razón, se desea realizar con esta disertación, el

análisis de la situación actual que posee el hotel, y enfocarse en implementar un plan de mejoras que ayude al establecimiento a mejorar.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HOTEL CASA Q es un hotel de 29 habitaciones ubicado en la zona financiera, comercial y de esparcimiento de Quito a poca distancia del Centro Histórico (CasaQ, 2016). Al ser un establecimiento que recién se lanzó al mercado turístico, requiere diseñar y reforzar sus procesos departamentales, que le permita desarrollar un plan de mejoras en las mismas. El dueño del establecimiento al ser un arquitecto, que no posee conocimientos en el servicio, busca asesoramiento en la rama de la hotelería y turismo, además de contar con apoyo de un personal que conozcan sobre la rama para poder ofrecer un excelente servicio y satisfacer las necesidades de los clientes. Al ofrecer una propuesta al Hotel Casa Q en la calidad de sus servicios, podrá obtener ventajas competitivas que le permitan posicionarse como la mejor opción para sus huéspedes. En este plan no se van analizar procesos financieros o diseño de interiores, se enfocará estrictamente en el área de calidad en el servicio interno y externo

La pregunta central que servirá como guía para el desarrollo de este plan es la siguiente: ¿Cómo se percibe la calidad en el servicio interno y externo del Hotel Casa Q para en base a esto elaborar una propuesta de un plan que asegure una gestión de mejora?

4. OBJETIVOS

4.1 General:

- Diseñar un plan de mejoras de calidad en el servicio interno y externo del hotel Casa Q, para el año 2017.

4.2 Específico:

- Realizar el diagnóstico de la percepción de la calidad en el servicio interno y externo del hotel.

- Definir los criterios de calidad para el mejoramiento en el servicio interno y externo en el Hotel Casa Q.
- Establecer un plan de acción con estrategias, recursos e inversión necesaria para la implementación del plan de mejoramiento en calidad en el servicio.

5. METODOLOGÍA

La metodología que se va a utilizar para el levantamiento de la información requerida es por medio de bibliotecas, antecedentes del hotel, repositorios, sitios web y entre otros. Toda esta búsqueda de información ayudará para cumplir con los objetivos planteados en este estudio, además se necesitará de entrevistas estructuradas que se le realizará al administrador o encargado del hotel, uso de fichas documentales e interpretación de fotos que serán tomadas del establecimiento y sea un aporte más a esta investigación.

Para el desarrollo de esta investigación se tomará como base para el estudio a la investigación exploratoria, según Namakforoosh (2005) el objetivo principal de esta investigación es “captar una perspectiva general del problema” además que “es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema” (Namakforoosh, 2005:89). Este estudio exploratorio servirá a esa investigación en diferentes aspectos, tales como:

- Recopilar información acerca del tema.
- Aumenta el conocimiento respecto del problema detectado.
- Aclarar conceptos para el desarrollo de la investigación.

El método de investigación se la dividirá en dos aspectos: cualitativos y cuantitativos. En el método cualitativo, se basa en toda la información que se llegará a recopilar, por ejemplo: servicios que ofrece actualmente el hotel, opiniones y sugerencias por parte de los

clientes, los procesos que hayan establecido para la prestación del servicio, toda esta información es mediante entrevistas, recopilación de fichas, entre otros. El método cuantitativo, se basará mediante la identificación de la población y la muestra para realizar las encuestas a los clientes y colaboradores del Hotel Casa Q.

6. ESTADO DEL ARTE

La industria de la hospitalidad se le conoce por los elementos fundamentales que lo forman, tales como: alojamiento, alimentos y bebidas, entretenimiento, operadoras, transportación y entre otras que permiten lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes o huéspedes. La industria de la hospitalidad en general toma como punto específico e importante la relación empresa-trabajadores de la hospitalidad y trabajadores de la hospitalidad-clientes. (Lattin, 1975).

Dentro de la calidad del servicio interno, podemos decir que el talento humano como objetivos analizar los procesos necesarios de reclutamiento y selección, conocer los canales de comunicación interna, analizar el sistema de retener, atraer y motivar a los empleados para conseguir la satisfacción plena de nuestros clientes, y entre otros objetivos que posee el talento humano con relación a la industria de la hospitalidad. (Gallego J. F., 2002)

En relación al servicio al cliente constituye un tema de interés muy importante para los que laboran dentro del mundo de la hospitalidad. Existe una razón muy específica del porque el servicio ha aumentado interés, al pasar el tiempo los clientes se vuelven más críticos y desean además de un servicio que ellos se merecen por lo que pagaron, desean recibir un plus que cumpla o sobrepase sus expectativas.

Talento humano lleva una relación directa con el servicio al cliente y obtener una excelente calidad para la empresa o establecimiento que le ponga en funcionalidad, es por ello que este plan se enfoca en lo mencionado, al ser un tema muy amplio hay varios temas

existentes en los repositorios consultados como, por ejemplo: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad Tecnológica Equinoccial, SEK, entre otras.

En la investigación realizada dentro del sistema que posee la Pontificia Universidad Católica se encontró tesis relacionadas con propuestas de implementación de servicio, tales como: “Propuesta de mejoramiento de la calidad de servicio del Gran Hotel Paraíso, ubicado en el cantón Atacames para el año 2014, por Christian Alviar” y “Análisis de la gestión de calidad del Hotel Sebastián y diseño de un plan de mejora, por Marco Estrella” donde realizan un análisis total del establecimiento con el objetivo de implementar un plan de mejoras. En la disertación realizada por Marco Estrella, menciona que, para implementar un plan de mejoras, es necesario hacer un análisis mediante un sistema como el TQM “es un sistema de administración de calidad, que plantea una filosofía que llevará a la consecución de objetivos” (Estrella M. , 2014) en otras palabras es una gestión de calidad total. Esto ayudará a la presente disertación, ya que de igual manera se desea realizar un análisis total al establecimiento para poder realizar la implementación de plan de mejoras.

Además, libros como: “Calidad en el servicio” del autor Hernández Castillo Claudia; “Administración moderna de hoteles” del autor Gerald Lattin; “Gestión de hoteles” del autor Jesús Gallegos, entre otros libros que ayudarán con el desarrollo de esta disertación.

7. MARCO TEÓRICO

La calidad es el “grado de satisfacción de los clientes en los productos o servicios ofrecidos” (Dorado, 2012). Este autor menciona que para él lo más importante no es tener un establecimiento turístico que sea de lujo o de 5 estrellas, ni tener al chef más reconocido en esta industria, ya que, si no se tiene un buen servicio, lo mencionado anteriormente no tiene un valor importante. Lo único que importa es que el cliente se sienta satisfecho con el buen

servicio que recibe, por ejemplo, en el servicio de restaurante, en habitaciones, en el trato de los empleados, entre otros.

[...] “En los mercados actuales, la competitividad de las empresas ya no se mide solo en función de lograr bajos costes operativos; cada vez más, la calidad se convierte en el factor determinante del éxito empresarial.”[...] (Díaz de Santos, 1996,p.1)

Y al hablar de calidad, se menciona la buena gestión que debe llevar para así poder brindar un excelente servicio. Esta buena gestión engloba a todo el establecimiento como el cliente interno y externo con la finalidad de tener un resultado de excelente calidad.

7.1 LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA

Al hablar de calidad como filosofía empresarial debe abarcar a todas y cada una de las fases en que se puede descomponer el producto o servicio que ofrece un establecimiento. La calidad como filosofía implica varios parámetros tales como:

- Calidad de proveedores
- Calidad de las materias primas
- Calidad de los procesos
- Calidad de los recursos humanos y materiales
- Calidad de gestión

Partiendo de los parámetros que se han mencionado anteriormente, se puede señalar que los pilares en los que se basa la calidad, se concentran básicamente en:

- Responsabilidad y conciencia de parte de la empresa, que debe involucrarse en un proceso que garantice y asegure la calidad que brinda en sus productos o servicios.
- Responsabilidad por parte del personal que conforma la empresa, en la cual están involucrados en brindar un servicio de excelente calidad.

- Los recursos humanos y materiales son esenciales para poder conseguir la calidad que busca la empresa y los clientes. (Torres Sánchez, 2004)

7.2 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL DEL SERVICIO

En la actualidad, una de las prioridades para los dueños o gerentes de los negocios, ya no es solo generar mayor cantidad de ingresos, se sabe que es importante, ya que con ello funciona el establecimiento. Pero ahora satisfacer todas las necesidades de un cliente, es generar ingresos por doble, es decir, al brindar un buen servicio a un cliente y se encuentre satisfecho, al generar una información a un cliente futuro, comenta del buen servicio que recibió y por curiosidad ese cliente llega al establecimiento para comprobar la información que le brindaron y así se vuelve una cadena.

La gestión de calidad total o Total Quality Managment (TQM), “consiste en aplicar el concepto de calidad total a los sistemas de gestión de la empresa” (Pdcahome, 2016) o establecimiento, con lo cual se pretende es integrar la calidad en todos los procesos establecidos por la organización. La implementación de este sistema de Total Quality Managment sirve para ayudar al establecimiento, alcanzar la eficacia y flexibilidad a todos sus procesos, con el fin de alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo que tiene planteado el mismo. La ventaja de este sistema es que busca la satisfacción del cliente interno y externo, es por ello que no solo se basa en la oferta de un producto o un servicio sino en ampliar las mejores condiciones de trabajo, formación personal, empowerment de empleados, entre otros. (Pdcahome, 2016).

La gestión de calidad total tiene establecido algunos principios básicos para poder implementar en un establecimiento. Estos principios básicos son:

- La calidad siempre es lo primero.
- El cliente es siempre una prioridad.

- Tomar decisiones mediante hechos y datos.
- Realizar una priorización de actividades.
- Control del origen de las actividades planteadas.
- Mantener una buena relación con el personal del establecimiento. (Pdcahome, 2016)

Para alcanzar este objetivo, se enfocará en una gestión de calidad total en todo el establecimiento, como ya se conoce, “es una filosofía de estilo de dirección, orientada a la mejora continua de todos los procesos y sistemas, contando la participación activa de los integrantes de la organización” (Navarro, 2016)

TQM o Total Quality Managment, es una herramienta, donde es importante describir el significado de sus componentes y según Rawlins (2008) los define de la siguiente manera.

- Total: lo describe a la referencia de todas las personas que conforman parte de la organización o establecimiento está involucrado o envuelto con el desarrollo para el producto o servicio final para el cliente
- Quality: lo define como una manera de que ninguna persona, la cual conforma el establecimiento, debe dudar del valor a su producto o servicio que va a brindar. La mejor definición para describir este componente, es conocer, analizar y reunir todos los requerimientos del cliente, con el fin de entenderlos y cumplir o satisfacer esos requerimientos.
- Managment. Empezar una organización, o un manejo de un proceso desde lo más alto hasta su base, es decir, esta gestión o administración abarca todo de la organización. Tomar la gestión de esta herramienta, no es como planteamiento de un objetivo a corto plazo, es un objetivo que toma tiempo y procesos por cumplir a largo plazo. Pero sin dejar a un lado la gestión y manejo que se debe llevar diario dentro del establecimiento. (Rawlins, 2008).

El principal objetivo de realizar una gestión de calidad total es cambiar totalmente la cultura de la organización, eliminar todos esos errores que han sido detectados e implementar mejoras donde involucre, no solo a las personas o departamentos que se hayan detectado los errores, además de los todos los integrantes que son parte de la organización para que este proceso de mejoramiento y satisfacción al cliente sea diario.

Por tanto, cuando se habla de una gestión de calidad total o TQM, no se trata solamente del producto o servicio que se enfoca la organización, va más allá, a una calidad integral de los procesos y sistemas que posee. Para lograr la satisfacción del producto o servicio que está ofertando el Hotel Casa Q, se debe tomar mucho en cuenta que la calidad proviene desde los procesos y sistemas de empleados.

El beneficio directo que se obtiene al realizar una gestión de calidad total en el establecimiento, es la mejora en la calidad de producto o servicio, disminución de costes en la garantía que se le da al cliente por el producto que recibe, disminución de costes en el mantenimiento y revisión, ya que de nada sirve para cualquier organización, vender un producto de mala calidad, que no va a satisfacer al cliente, si tendrá que volver a cambiar todos los recursos que necesita para de nuevo vender el producto. Con esta herramienta se podrá realizar algunos cambios, pero es un proceso de mejoras para el futuro de duplicar sus ventas.

7.2.1 Satisfacción o Enfoque al cliente

Dentro de una gestión de calidad total, la satisfacción del cliente es lo más importante para cualquiera empresa, pero es más importante para un establecimiento turístico, donde el centro de vida de la empresa es ofertar un producto o un servicio que satisfaga al cliente. El nivel de satisfacción del cliente después de adquirir un producto o un servicio, depende de las expectativas que el cliente obtuvo a través de la oferta. Según Kotler (2006) define a la

satisfacción como “una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto con las expectativas de beneficio previas” (Kotler & Keller, 2006,p.144).

El enfoque al cliente es el principio más importante para una administración o gestión de calidad. “El cliente es el juez máximo de la calidad de bienes y servicios y como se ha declarado de manera elocuente, sin clientes, usted no tiene negocio” (Evans & Lindsay, 2014,p.95).

El diccionario de la Lengua Española de la Real Academia define al cliente como “persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o una empresa” (Real Academia Española, 2016). Esa persona que adquiere continuamente cualquier producto o servicio es el centro de cualquier negocio. Para determinar la importancia del cliente , Peter Drucker dejó un pensamiento fundamental:

[...]“El cliente es quien determina una empresa. Ya que es el cliente, y sólo él, quien, gracias a que está dispuesto a pagar por un bien o servicio, convierte los recursos económicos en riqueza, cosas en bienes” [...] (Drucker, 1954,p.1)

Conociendo lo que es un cliente y su importancia, el punto clave es su satisfacción, que implica: conocer lo que piensa y siente, a través de un adecuado control de quejas, reclamaciones y opiniones de los clientes. Es usual en hotelería que el cliente o huésped al salir del hotel, emita breves comentarios por el servicio que ha recibido es: “estuvo todo bien”, pero no es una respuesta que permita al hotel identificar oportunidades de mejora para su producto y/o servicio. Por otro lado, cada queja o reclamo de parte del cliente, cuenta una historia diferente, es por ello debe existir un proceso establecido de manejo de quejas o reclamos; además que existen detalles que puedan ayudar a resolverlos y así mejorar la oferta del hotel y satisfacer en los requerimientos del cliente.

- Estar relajado y mirar fijamente al cliente, demostrando atención y respeto.
- Pedir disculpas y afirmar los errores que el cliente ha tomado en cuenta.
- Resolver inmediatamente la reclamación
- Observar si el cliente se encuentra satisfecho con lo que ofrece.
- Si el cliente posee una actitud agresiva públicamente, resolverlo en un lugar privado.
La imagen del establecimiento es lo más importante.
- Un reclamo o queja siempre es una oportunidad para mejorar.
- Hacer siempre un seguimiento de las reclamaciones. (Gallego J. F., 2002)

7.2.2 Liderazgo

[...]“Liderazgo es la capacidad de influenciar de manera positiva sobre las personas y los sistemas que se encuentran bajo la autoridad del líder, de modo que se cause un impacto significativo y se obtengan resultados importantes” [...] (Evans & Lindsay, 2014,p.637)

Para poder ejecutar una excelente gestión de calidad total, se necesita de una persona que tome con responsabilidad las funciones y el proceso que se debe seguir. El gerente o administrador general se ocupa de fomentar la satisfacción del huésped, “además del funcionamiento del hotel con responsabilidades en tres áreas principales: 1) relaciones con los huéspedes y empleados, 2) supervisar las operaciones y 3) incrementar la rentabilidad” (Chon & T. Sparrowe, 2001,p.196).

La relación con el empleado, se inicia con proporcionar un ambiente motivador en donde se le sea posible trabajar de una forma productiva y significativa, y asegurar el desempeño de los trabajadores, conocer que las funciones que están realizando sea con la finalidad de un resultado positivo. (Evans & Lindsay, 2014)

La existencia de liderazgo en un gerente se da a conocer por los objetivos que tiene planteado para el establecimiento, como delegar autoridad con eficacia y crear un espíritu de

equipo destinado a resolver problemas y sobre todo brindar el mejor servicio. Además de las técnicas que utiliza para la motivación y comunicación con el personal, para obtener como resultado la satisfacción y la productividad del empleado. (Chon & T. Sparrowe, 2001). Este gerente está en su conocimiento que debe ejercer un liderazgo estratégico, en la cual puede definirse como

[...]“la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con otros para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización y su ventaja competitiva”[...] (Evans & Lindsay, 2014,p.640)

Todas las actividades que realiza un líder estratégico engloba al trabajador, un trabajo conjunto para alcanzar un mismo objetivo, que es el cliente. Por lo general estas actividades son: comunicación, toma de decisiones, desarrollar competencias, infundir sistemas de valor ético, entre otros. Jamás el líder trabaja solo, siempre es un trabajo en equipo y basado en procesos, sistemas que le ayuda al establecimiento cumplir sus metas de corto, mediano y largo plazo.

7.2.3 Participación del Personal

Un gerente o administrador debe tomar como una de sus prioridades es al individuo o trabajador, ya que, a través de la participación, motivación, supervisión, mejoramiento de métodos y procedimientos, se puede enfocar en un mejoramiento continuo para que el establecimiento pueda alcanzar resultados de mediano y largo plazo. (Ramírez, 2002). Para alcanzar el objetivo principal - la gestión de calidad - se debe considerar algunos aspectos, tales como:

- [...]Comprender el nivel de cultura de la empresa hotelera.
- Desarrollar las relaciones humanas
- Involucrar a toda la planta hotelera en la concientización sobre la calidad

- Lograr la estabilidad del empleo
 - Tomar decisiones racionales en función de los requerimientos del empleado y del turista.
- [...] (Ramírez, 2002: 194)

Uno de los factores primordiales para obtener el éxito de un establecimiento es el personal que lo colabora, es por esta razón que la motivación es indispensable. Según Olmo (2001) “La motivación hace ver el sentido al trabajo y produce satisfacción. En el hotel el cliente es el primer beneficiario de los servicios de un equipo de personal motivado” (Olmo Garre, 2001,p.63). La motivación es tan importante, ya que así al momento de ingresar personal al establecimiento, se encarga de formarlo, escuchar sugerencias para mejoras, compartir sus preocupaciones y sobre todo llevar a cabo acciones que mejoren su participación personal.

Para tener una participación del personal activa, es bueno considerar ciertos aspectos tales como: el estudio del clima laboral, la formación y la valoración del personal. El estudio del clima laboral se debe conocer el estado ánimo del personal, lo que piensan, sus sugerencias, quejas, desmotivación. Ya que detectando estos problemas por parte del equipo del personal, facilmente es detectar problemas a nivel de la organización. Para poder obtener esta información, se debe basar en encuestas que se pueda hacer con valoracione y con preguntas cerradas. Al obtener los resultados, se puede sacar conclusiones y posteriormente tomar medidas que ayuden a mejorarlo. (Olmo Garre, 2001)

La acción de formación es mas satisfactoria y rentable para el hotel. Ya que se puede realizar actividades o nuevas formas de hacer las cosas dentro del área de trabajo. Al realizar esto, además de formar o enriquecer conocimientos, es una experiencia para el trabajador y se está rompiendo la rutina del trabajador. (Olmo Garre, 2001). La valoración del personal, es reconocer las actitudes y aptitudes del personal, ya que al considerarlas, el trabajador se da cuenta la importancia que tiene para el hotel. Además que al reconocer estas actitudes y aptitudes, por medio de un registro se puede saber si el trabajador si se encuentra apto para el

cargo y cuales puedes ser los posibles cargos que pueda acceder en un futuro. (Olmo Garre, 2001)

7.2.4 Enfoque basado en procesos

La mejor forma que se desarrolle una buena gestión de calidad total, es tener un enfoque en los procesos, para que “las empresas puedan conseguir buenos niveles de satisfacción a través de una buena gestión de sus procesos” (s.a, 2008,p.8). Al identificar los procesos que tiene establecido la empresa, se puede realizar un mapa del mismo. Este mapa dará la posibilidad de ver ciertos aspectos como “la cadena de valor de los procesos de negocio, y como cada proceso afecta a la capacidad para satisfacer los requisitos de los grupos de interés” (Ogalla Segura, 2005,p.14). Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las organizaciones funcionales, es decir, de forma departamental, en alguna área pudiera haber “un nicho de poder, planteando problemas de asignación de responsabilidad sobre la totalidad de los procesos” (Pérez Fernández, 2012,p.105).

Y así será una manera más sencilla en realizar cambios dentro de esos procesos o propuestas para que tengan un mejor funcionamiento, porque el objetivo principal y lo que se busca es cumplir con los procesos, pero generar como resultado, la satisfacción del cliente. Si se conoce que con el desarrollo y cumplimiento de estos procesos no se obtiene un resultado positivo, es porque existen falencias en el mismo. Y es para eso es la funcionalidad del mapa de procesos, porque es de mayor accesibilidad la identificación del problema y cambiarlo.

Pero que es un proceso? Según Evans & Lindsay (2014) “un proceso es una secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado, como producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización” (Evans & Lindsay, 2014,p.205) Por lo general, dentro de los procesos involucran algunas variables como: personas, maquinas, herramientas, material, capital, equipo de trabajo, este conjunto de variables tiene

como resultado productos y servicios satisfactorios. (Evans & Lindsay, 2014). Otro autor como es Pérez (2012) considera a un proceso como “una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez Fernández, 2012,p.49) Entendiendo valor como todo aquello que se aprecia o se estima, por la persona que percibe al recibir un producto o servicio, esa persona se la puede definir como (cliente, accionista, personal, proveedores, sociedad)

Al hablar de enfoque basados en procesos, se habla de una gestión de procesos, donde implica planear y administrar las actividades que sean necesarias para lograr un nivel alto de desempeño en los procesos. Además que se debe identificar las oportunidades para mejorar la calidad, y obtener como resultado una satisfacción al cliente. Para tener una buena gestión de procesos se necesita de tres principales actividades “diseño, control y mejora”. (Evans & Lindsay, 2014)

- El diseño se enfoca en el aseguramiento de todos los insumos o materiales que requiere el proceso, como son los recursos materiales, tecnológicos, personal capacitados.
- El control se enfoca en supervisar y mantener la consistencia en los resultados que se obtuvo por el desempeño y desarrollo en las funciones establecidas para el proceso.
- La mejora va directamente a desarrollar y mantener una manera continua de niveles de los procesos, analizando los resultados si son positivos. (Evans & Lindsay, 2014)

La gestión de procesos, mejora globalmente la eficacia de la empresa, es por ello que durante la buena gestión de procesos que se lleve, hay que realizar las siguientes actividades, tales como:

- Asignar y comunicar la misión del proceso, su razón, los objetivos planteados, el tiempo que se va a necesitar para la gestión y el coste.

- Fijar los límites del proceso, es decir los proveedores y clientes que están relacionados con el producto del proceso
- Planificar el proceso, representando gráficamente mediante un flujograma
- Identificar la cadena de valor o mapa de procesos de la empresa
- Asegurar los recursos materiales, físicos y la información que se va a necesitar
- Asegurar la persona a cargo del proceso.
- Seguimiento de las actividades que se van a desarrollar. (Pérez Fernández, 2012)

7.2.5 Enfoque de sistemas para la gestión o administración

“Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos” (Aprendiendo Calidad, 2012). Este sistema, que es un conjunto de normas, procedimientos, reglas o principios se encuentran relacionados entre sí y que nos permite seguir un orden para alcanzar los objetivos que tiene planteado la empresa. Es importante tener presente en las funciones de cada empleador los sistemas o procesos que debe cumplir para brindar un excelente servicio al cliente. Dentro del enfoque de sistemas para la gestión existen algunos parámetros que hay que considerar, por ejemplo:

- Estructurar un sistema para lograr objetivos, como se mencionó anteriormente este conjunto de procesos que debe estar establecidos a nivel departamental, así será más eficiente el desarrollo de cada función.
- Entender las relaciones que existe entre los procesos del sistema establecido, ya que al momento de entender cada uno de los procesos que posee el sistema, es fácil procederlos.
- Crear métodos estructurados que integren a los procesos, ya que estos métodos ayudarán al desarrollo de los procesos de sistemas, estos métodos deben ser

entendibles para que el personal o la persona encargada tenga una comprensión para que pueda ejercer su trabajo normalmente.

- Proporcionar mejoras en las funciones y responsabilidades para lograr los objetivos planteados. Al plantear los procesos, no solo debe ser como último paso, sino que debe tomar en cuenta que un proceso siempre va a tener mejoras constantemente.
- Establecer límites en los recursos, ya que no podemos tener la libertad en usar cualquier tipo de recursos para alcanzar solo un objetivo, se debe administrar y entender bien las capacidades que se debe tener y los recursos que se debe utilizar para establecer acciones.
- Establecer objetivos y las actividades internas que se van a necesitar para alcanzar dicho objetivo.
- Tener un control, medición y evaluación constante en los sistemas establecidos, que exista una mejora continua para que al ejecutarlos siempre se obtenga resultados positivos. (Evans & Lindsay, 2014)

7.2.6 Mejora continua

Para tener éxito en el desarrollo de una gestión de calidad total, es necesario tener una mejora continua. El cual “es un ciclo que está en pleno movimiento y ligado a la planificación, implementación y control” (González, 2013) tanto en los productos y servicios que se ofrece como en los sistemas de gestión de calidad establecidos. La mejora de procesos depende de “la capacidad para identificar los problemas de manera eficaz, desarrollar soluciones adecuadas e implementarlas”. (Evans & Lindsay, 2014,p.463) Tener un enfoque de reconocimiento de problemas, basado en hechos es de vital importancia para una mejora continua.

Con el paso de los años han existido una variedad de metodologías para el mejoramiento y las distintas organizaciones usando enfoques diferentes, cada metodología comparte temas comunes como

- Redefinir y analizar
- Generar ideas
- Evaluar y seleccionar ideas
- Implementar ideas (Evans & Lindsay, 2014,p.463)

Estos temas que comparte cada metodología es muy fácil de entender, ya que lo primero que se necesita es recolectar toda la información que se necesite, analizar los datos, recursos que se han utilizado, identificación de problemas, después de haber identificado todo lo que se necesita, se procede a realizar una lluvia de ideas para que genere posibles soluciones. Con todas las ideas que se han otorgado hay que determinar las ideas que tengan más valor o mérito que nos ayudarán a lograr la meta de solucionar los problemas. Al identificar y dialogar con las ideas seleccionadas se procede a implementarlas.

Un método eficiente y que es bastante manejable para tener una mejora continua y alcanzar una gestión total en todo el establecimiento, es el “Ciclo de Deming” o “Ciclo PDCA” que “es una adaptación sencilla del método científico para la mejora de los procesos” (Evans & Lindsay, 2014,p.463). Este ciclo PDCA que significa en sencillos pasos que son: Plan, Do, Check and Act. Planificar y diseñar el producto, hacer y asegurar que la producción del producto se realice como se diseñó; chequear o verificar las compras y quejas por parte del cliente y confirmar si que por el producto recibido se encuentra satisfecho y finalmente actuar, usar la retroalimentación para incorporar mejoras en el proceso de PDCA.

PDCA es un proceso general tanto para la mejora continua a corto plazo como a largo plazo, “su premisa central establece que la mejora proviene de la aplicación del

conocimiento” (Evans & Lindsay, 2014,p.465) es un proceso donde hace que sea un labor mas facil, exacta y rápida, y sobre todo que satisfaga las necesidades del cliente. Este método tiene la finalidad de proporcionar una estructura básica para que la persona que se encuentre a mando o liderando tenga la capacidad de diseñar, probar e implementar cambios a cualquier proceso que conduzca a la mejora, porque eso es lo que realmente se busca, tener mejoras para obtener como resultado la satisfacción del cliente.

7.3 HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Las herramientas que se utilizan para medir la calidad de una empresa o establecimiento, actualmente es muy común, ya que permiten analizar a la institución en todas las perspectivas. Estas herramientas que se van a mencionar fueron desarrolladas por Kaoru Ishikawa, que se comprometió en promover la calidad, es por ello que desarrolló algunas herramientas que “son fundamentales para que cualquier trabajador pudiera participar definitivamente en el proceso de calidad” (Gallego, 2002,p.200). “Estas herramientas que se utilizan habitualmente para los procesos de certificación y mantenimiento de la calidad” (Torres Sánchez, 2004,p.237)

Kaoru Ishikawa, fue creador del diagrama “causa – efecto” , que también es conocido como el diagrama de la espina de pescado, así mismo creó los círculos de control de calidad que hasta ahora han sido utilizados en empresas como instrumento fundamental para la mejora continua. En esta investigación no se va a detallar todas las herramientas que creó el Señor Ishikawa, pero si las herramientas que serán utilizadas para esta investigación, como el hotel Casa Q y sobre todo que sean sencillas para que se pueda utilizarlas.

Las herramientas que se va analizar “ se utilizan para la recopilación de datos, el análisis de los mismo, identificación de problemas o tendencias” (Gallego, 2002,p.214). Definitivamente son herramientas para gestionar la calidad dentro un establecimiento, y más

en un establecimiento turístico, como es el Hotel Casa Q. A continuación se va a detallar las herramientas que se van a utilizar para esta disertación:

- Tormenta de Ideas (Brainstorming)
- Hoja de Inspección o de Recolección de Datos
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de causa – efecto (Diagrama de Espina de Pescado)

Tormenta de Ideas, “es una herramienta que fomenta la creatividad en equipo” (Gallego, 2002,p.215), ya que es una herramienta que permite al personal identificar la causa del problema como para proponer soluciones a los ya planteados, utilizando en conjunto a otra herramienta. Esta técnica de “tormenta de ideas” o “brainstorming” es el primer paso y es primordial, ya que esta es apoyo a otras herramientas, es la base principal para que se pueda alcanzar una buena gestión de calidad.

Hoja de inspección, “sirve para la recolección de datos basados en la observación de las muestras con el fin de empear a detectar tendecias” (Gallego, 2002,p.215) Esta técnica es muy útil para esta investigación, ya que lo que primero se desea hacer, es el análisis actual del Hotel Casa Q, para así determinar cuales serán las posibles mejoras en el mismo. La hoja de inspección según el autor Gallegos lo considera como “el punto lógico de incio” porque como se mencionó anteriormente, lo que hace esta técnica es recopilar todos los datos que se necesita, todos sin excepción.

Diagrama de Pareto, se lo conoce así por Wilfredo Pareto, que crea su ley de 20/80 en la que menciona que “los elementos críticos de cualquier conjunto constituyen solo en una minoría” (Gallego, 2002,p.215). Pareto demostraba la relación entre lo poco vital frente a lo mucho trivial o importante. El objetivo fundamental de esta técnica es comparar lo más importante a lo poco importante para ver cual de ellas ha de tener priodidad. Por ejemplo: el

20 % de los clientes producen el 80% de las ventas. Esta técnica debe aplicarse después de una lluvia de ideas, ya que debe basarse en datos proporcionados por el establecimiento, por ejemplo encuestas a clientes o por la hoja de inspección que se la detalló anteriormente. Esta técnica tiene algunas ventajas para el análisis, tales como:

- Identificar las causas que tienen mayor contribución para que se produzca el problema.
- Conocer cuáles son los problemas desde su raíz, porque lo que se basa en información real. (Gallego J. F., 2002)

Diagrama de causa – efecto, es una técnica que desde sus inicios ha sido una herramienta fundamental para los que lo utilizan. Se trata de un diagrama cuyo objetivo “ es representar gráficamente la relación cualitativa e hipotética entre un efecto y todas las posibles causas que lo provocan, hasta llegar a las causas raíz” (Gallego, 2002,p.219). Es por ello que se le denomina a esta técnica, causa – efecto porque nos permite relacionar cuáles son las causas que afectan a un mismo efecto. “No ayuda, como otras herramientas, a resolverlo, pero es tremendamente útil para la primera fase de tal resolución, esto es, la fijación de las causas” (Torres Sánchez, 2004,p.239)

El diagrama de causa efecto o Ishikawa está relacionado con las otras “herramientas de análisis de calidad, que normalmente se utilizan de manera conjunta: el brainstorming o tormenta de ideas, diagrama de Pareto, el diagrama de afinidad” (Torres Sánchez, 2004,p.239)

El éxito de estas técnicas radica en la capacidad que han demostrado para ser aplicadas en un amplio rango de problemas, desde el control de calidad hasta las otras áreas que conforma una empresa. Estas técnicas pueden ser manejadas por personas con una formación media, lo que ha hecho que sean la base de las estrategias de resolución de problemas en los círculos de

calidad y, en general, en los equipos de trabajo conformadas para acometer mejoras en actividades y procesos. (AITECO CONSULTORES, SL, 2017)

7.4 ISO 900 o ISO 9001

Antes de conocer los tipos de ISO que tienen relación con la calidad o la gestión se debe conocer la definición de lo que es ISO “La ISO es la Organización Internacional para la Estandarización, tiene una Secretaría General en Ginebra (Suiza) que coordina una red de institutos de normas nacionales de más de 160 países” (Sinergia Insular, 2016) Pero es lo que realmente busca la ISO o cuál es su objetivo? El principal objetivo para una ISO es buscar la estandarización de normas de productos y servicios para las empresas o instituciones, es muy importante mencionar que no son leyes obligatorias a cumplir, que es algo voluntario de parte del establecimiento adquirir un certificado del tipo ISO que desee.

Según las investigaciones realizadas, se han encontrado en existencia 19000 tipo de ISO, es decir, que existen una variedad de normas que normalizan casi todo. Pero en esta disertación solo se va a mencionar dos tipos de ISO que tienen bastante relación con la calidad que son las ISO 9000 y la ISO 9001. De estos dos tipos de ISO se mencionará la definición de cada una y cuál es la diferencia entre ellas.

ISO 9000 “ fueron establecidas por la Organización Internacional de Normalización, para dar respuesta a una necesidad de las organizaciones, la de precisar los requisitos que debería tener un sistema de gestión de calidad” (Aec.es, 2017), es decir, que este tipo de ISO es un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos debe integrar en un sistema de gestión de calidad de una organización y lo más importante como debe funcionar el establecimiento con el conjunto de elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce el establecimiento.

ISO 9001 “es una normal internacional que se aplica en los sistemas de gestión de calidad y que se centran en todos los elementos de la administración de calidad” (Normas9000, 2017) con los que principalmente debe poseer una empresa para poder tener un sistema efectivo donde le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Cuando un establecimiento decide por obtener este certificado del ISO 9001 está acreditando que demuestra que la organización se encuentra normalizado, reconocido y es parte en el grupo de empresas de todo el mundo que certifica la calidad de sus productos y servicios. Es importante mencionar que no solo la institución debe conformarse con el certificado del mismo, ya que habrá una persona que es conocida como “agente de certificaciones” que realiza una auditoría con el fin de analizar y confirmar el cumplimiento continuo de las normas que establece la ISO 900. Las normas que se basan son las siguientes:

- Procedimientos que se realizan para conseguir los productos que vayan a brindar.
- Manual de calidad que posee el establecimiento
- Capacitación a los empleados
- Capacitación de las auditorías internas, entre otros. (Normas9000, 2017)

Pero hablar de diferencia, es notario por las definiciones que se ha investigado y ha sido ayuda para poder continuar con esta investigación, la norma ISO 9000 es aquella que establece o describe los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y específica bajo que términos debe ser evaluada para obtener un buen sistema de gestión. La norma ISO 9000 se basa ya en los requisitos que se especifica para poder obtener un buen los sistemas de gestión de la calidad, todo con un fin de que el establecimiento pueda demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y obteniendo como resultado una satisfacción del mismo.

7.5 FLUJOS DE PERCEPCIÓN DE CALIDAD

A pesar que un flujo es considerado un diagrama más para evaluar la calidad o la gestión que se lleva en un establecimiento, se lo ha tomado como un tema más en esta investigación, ya que se considera un flujo, la representación gráfica más importante, ya que muestra todos los pasos de un proceso, por ejemplo, el montaje de un plato. Un diagrama de flujo “sirve para comprobar la trayectoria actual o ideal que sigue un producto o servicio con el fin de identificar desviaciones” (Gallego, 2002,p.222)

Para poder realizar un flujo hay que tomar en consideración algunas pautas, como son las siguientes:

- Siempre se debe partir por el primero paso anterior en el tiempo para poder desarrollar el siguiente.
- Contrastar las diferentes opiniones y escoger la más representativa
- Lo más importante es representar la realidad de los procesos
- Se debe guiar por medio de señales de si o no y escoger una para llegar al final de procesos.
- Una vez representado los procesos, se debe tomar en cuenta que se puede realizar mejoras, pero siempre tomando como prioridad las necesidades de nuestros clientes.

Para mejorar los procesos representativos del flujo, es necesario revisar el flujo que haya sido planteado anteriormente, para identificar errores con el diagrama que se está utilizando actualmente, después eliminamos las etapas que se consideran innecesarias y si se desea, cambiarlas por unas más sencillas, o definitivamente eliminarlas, y se concluye dibujando el nuevo flujograma de procesos.

Este diagrama de flujos va hacer la base primordial para esta investigación, ya que, mediante flujogramas, se conoce detalladamente cuales son los procesos, y por ello se puede

determinar si existe algún problema por ejemplo a nivel departamental, como ama de llaves, lavandería, recepción, servicio, entre otros.

7.6 CRITEERIOS DE CALIDAD

La calidad tiene varias variables para definirla, clasificarla, cuales sus principales bases o cuales son los puntos que se enfoca. En criterios de calidad se va a mencionar cuales son los enfoques de la calidad, o puntos principales que ayudarán en el proceso de esta investigación. Estos enfoques de calidad son los siguientes:

- Calidad en el Servicio

La mayoría de los establecimientos compiten en el área de servicios y en su calidad, pero para toda institución lo que hace es primero conocer sus definiciones para así proceder a cualquier acción que desee. La palabra servicio define a “la actividad y consecuencia de servir, se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que este exige u ordena” (Definición.de, 2017) La importancia del servicio es un tema que se ha planteado en algunas conversaciones porque se ha vuelto tan primordial para aquel establecimiento que se enfoca en brindar sus productos y servicios para satisfacer el cliente.

Pero existen razones por la que calidad en el servicio se ha vuelto tan importa. La que más se destaca es porque el cliente se ha vuelto demasiado crítico respecto a los servicios que ofrecen y por lo tal la persona encargada del establecimiento deberá buscar las maneras para que siempre el cliente se encuentre satisfecho, ya que dicen que el cliente es uno de los parámetros que se pueden medir el éxito de un establecimiento. Por ejemplo, si un cliente se encuentra satisfecho produce comentarios buenos que benefician al establecimiento y atraiga más clientes, caso contrario lo que hace es que aparte que se pierde el cliente hace que no llegue clientes por los malos comentarios que proporciona del establecimiento. (Denton, 1991)

La calidad de servicio es un concepto que viene de la base de la definición de la calidad, entendiendo como la satisfacción de las necesidades y expectativas de parte del cliente. (Larrea, 1991) Es importante mencionar que los bienes que satisfacen las necesidades a los clientes, son los bienes tangibles e intangibles. El bien tangible se conoce como aquello que se puede tocar como es el producto que se ofrece y recibe. Estos productos son aquellos objetos físicos cuya utilización tiene la finalidad de satisfacer una necesidad. Los bienes intangibles son aquello que no podemos tocar, pero podemos percibir como es el servicio. Se trata de aquellos actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona problemas o cumple con sus necesidades. En si se puede entender como producto sea tangible e intangible, siempre que este enfocado al objetivo principal del establecimiento. (Larrea, 1991)

- Calidad enfocada en el cliente

El entorno de negocios global se ha vuelto bastante competitivo. Ahora el consumidor está dispuesto a cambiar de lugar donde consume o adquiere productos por algunas variables que se le presenta tales como: servicio, precio, cortesía, disponibilidad de producto o cualquier variable que se le vaya presentando según sus necesidades. “Para retener a los clientes, las organizaciones eficientes necesitan enfocarse en determinar lo que los clientes quieren y valoran, para después proporcionarlos” (Summer, 2006,p.60). Anteriormente se creía que lo más importante para atraer al cliente y retenerlo era la publicidad, el posicionamiento del mercado, la imagen del producto o servicio, los descuentos, entre otros, ya no son suficientes. Ahora lo que realiza los establecimientos que desean crecer y atraer más clientes, escuchan a sus clientes y convierten esa información a acciones apropiadas para los mismos. “Estas actividades cruciales permiten que las organizaciones eficientes satisfagan las necesidades, deseos, expectativas de sus clientes desde la primera vez y todas las veces” (Summer, 2006,p.60).

Con todo lo mencionado anteriormente, se puede decir que solo el cliente puede terminar la calidad de un producto o servicio y si satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas. Esta expectativa depende de la experiencia que haya tenido el cliente con el producto o servicio, es por ello que todo tipo de establecimiento se enfoca en la calidad de su oferta, porque depende de mucho sobre la expectativa del cliente que llegue a adquirir.

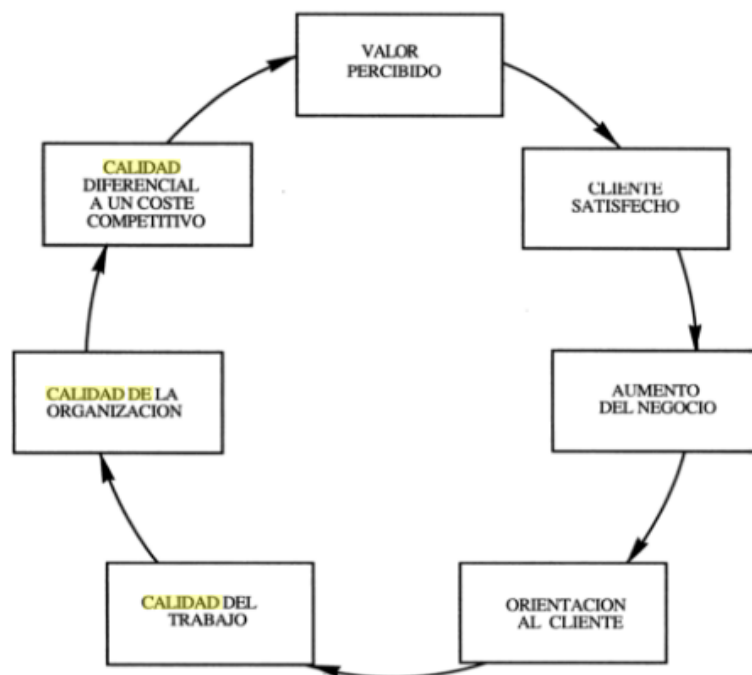
Esa percepción que posee el cliente se le conoce como “el valor”. El valor, es decir “la valía, atribuida o relativa, la utilidad de un producto o servicio, es juzgada por el cliente cada vez realiza una transacción que involucra el activo con el producto percibido” (Summer, 2006,p.60-61). La información de la percepción del valor del cliente acerca del producto y la información acerca de la satisfacción es una combinación muy importante y poderosa para el establecimiento, ya que puede ser uno de sus parámetros importantes para que el establecimiento continúe en funcionamiento y con el tiempo pueda realizar mejoras. Las organizaciones eficaces pueden utilizar este tipo de información con el fin de cambiar su manera de hacer negocios, para poder brindar un mejor servicio a sus clientes actuales y de la misma manera atraer a sus clientes futuros.

Es importante mencionar, que para un establecimiento es primordial conocer la perspectiva del cliente o el valor que posee el cliente, ya que se toma el tiempo de ponerse en los zapatos del cliente para poder analizar los procesos si existe alguna falencia y poder solucionarlos. Este tipo de acción que tomaría el establecimiento es muy eficiente y ahorra dinero que es lo primordial. En este proceso no se realiza una observación acerca de la percepción, al contrario se involucra al cliente en el proceso, ya que su información es muy significativa. (Summer, 2006)

Seguir este proceso es una responsabilidad y preocupación que debe asumir directamente el encargado de que el establecimiento continúe en funcionamiento y mejore con el tiempo.

El encargado de asumir este proceso deberá trabajar en conjunto a los empleados de la organización y trabajar con ellos en cuestiones de formación y motivación. (Larrea, 1991).

El fenomeno de la calidad posee diferentes factores denominados como “ciclo de la calidad”, donde la orientación al cliente es el eje principal que conforma a la calidad, como se puede observar en la siguiente imagen.



Elaborado por: (Larrea, 1991,p.30)

De esta manera, podemos observar que el cliente siempre será el principal el centro de todo establecimiento que su función es brindar productos y servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades, es como un objetivo principal a cumplir de corto plazo, porque todo el tiempo hay que realizar mejor, escuchar, analizar, informarse sobre la perspectiva y el valor que tiene el cliente acerca de lo que se oferta.

En conclusión, enfocarse en la calidad se debe tomar en cuenta algunas variables, estas variables ayudarán a obtener como resultado una satisfacción del cliente interno y externo, generando un reconocimiento para el establecimiento, como uno de los hoteles que brinda el mejor servicio.

7.7 NORMAS GENERALES SEGÚN EL REGLAMENTO GENERAL DE ACTIVIDADES TURÍSTICAS DEL ECUADOR

Como se conoce para que un establecimiento turístico se encuentre en funcionamiento, es importante que cumpla algunas normas generales que son establecidas por el Ministerio de Turismo, estas normas se encuentran en el Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador y para que el Hotel Casa Q brinde el servicio de alojamiento y demás debe basarse en la siguientes normales, tales como:

- Artículo 54.- Políticas de comercialización: los establecimientos turísticos deben contar políticas de comercialización que sean claras y precisas tales como: a) Debe contar con herramientas tecnológicas tales como: página web donde determinen la información del establecimiento como teléfono, correo electrónico, mapa de ubicación del lugar, servicios que brinda el establecimiento turístico, y lo más importantes fotos que sean reales de la infraestructura y áreas del mismo. b) Desarrollar unas políticas de pagos y de reservas y de la misma manera de cancelación. c) Establecer un proceso de reservas. d) Poseer un logo de autorización por parte del Ministerio de Turismo
- Disposiciones. –
 - a) Los establecimientos de alojamiento deberán ser de acceso libre al público sin excepciones, quedando afuera la discriminación en la admisión
 - b) Aquellos establecimientos que brinden el servicio de alimentos y bebidas deberán tomar en cuenta las modalidades que se rija el reglamento específico para cada actividad
 - c) Pueden contar con convenios o contratos suscritos con compañías de taxis o carro ejecutivo para la comodidad del huésped o cliente. Además, que se deberá exhibir

al público los datos de los convenios que se hayan realizado, para que el huésped pueda conocer el servicio brindado.

d) Se prohíbe el ingreso de niños, niñas, jóvenes que sean menores de edad con el fin de explotación laboral, sexual o trata de personas

- Artículo 55.- Recepción y conserjería: un establecimiento de alojamiento deberá contar con un centro donde se recibirá y brindará información solicitada por parte del huésped o cliente, además para efectos administrativos.
- Artículo 56.- Servicios de pisos: la persona encargada en el servicio de piso supervisará con el fin de mantener preparadas y limpias las habitaciones para el momento que se encuentren ocupadas por parte de los huéspedes.
- Artículo 57.- Servicio de comedor: es importante que el establecimiento de alojamiento tenga establecidas horas de consumo de alimentos, en todo caso comprenderá de 2 horas máximo ya sea para desayuno, almuerzo o merienda. Del mismo modo se supervisará la calidad de los productos o ingredientes que se utilizarán en la preparación para que puedan ser aptos de consumo.
- Artículo 59.- Servicio de custodia: el establecimiento está en la obligación de brindar el servicio de custodia de dinero u objetos que posea el huésped y necesite que sea guardados con seguridad, para ellos el huésped debe realizar un registro indicando la cantidad de dinero o el objeto que está dejando a custodia del hotel y de la misma manera se le entregará un recibo indicando los datos acerca del bien.
- Artículo 60.- Servicio de lavado y planchado: el hotel podrá brindar este servicio normalmente si posee un área de lavado o planchado, caso contrario puede realizar algún convenio o contrato con alguna empresa encargada en la actividad mencionada anteriormente, pero asegurándose que la empresa le entregará a tiempo las prendas de

vestir del huésped. El tiempo máximo que se devuelve es 48 horas y lo mínimo de 24 horas.

- Artículo 61.- Asistencia médica y botiquín: en todo tipo de establecimiento de alojamiento debe contar con un botiquín de primeros auxilios que sea de fácil accesibilidad para brindar ayuda al cliente o huésped cuando lo necesite.
- Artículo 62.- Personal uniformado: todo el personal que conforma el establecimiento deberá utilizar uniforme según el cargo que posee y realiza sus funciones y de la misma manera deberán llevar su uniforme con higiene para brindar una imagen a la persona que decida hospedarse en el hotel.
- Artículo 63.- Protección contra incendios: existirá dentro del establecimiento un programa o sistema de protección contra incendios según la estructura y capacidad del alojamiento, mediante la instalación de los correspondientes dispositivos y extinguidores en lugares estratégicos. Además, debe poseer un plan de contingencia que le permita al huésped sentirse seguro, este plan debe encontrarse visible para el huésped, puede encontrarse en el interior de las habitaciones y de la misma manera en el pasillo.
- Artículo 64.- Condiciones de Higiene: toda área que posee el establecimiento debe encontrarse limpia y en perfectas condiciones para los ojos del huésped, de la misma manera las áreas que no sean visibles para el cliente externo, pero si por el cliente interno. De la misma manera el establecimiento de alojamiento deberá contar con filtros que garantice el agua purificada para el huésped. La eliminación de aguas residuales se hará por medio de una red de alcantarillado.
- Artículo 66.- Inspecciones: El Ministerio de Turismo se encontrará en su libertad de realizar inspecciones a cualquier tipo de establecimiento turístico, para determinar el cumplimiento de las normas que se encuentran establecidas por la misma entidad. Las

inspecciones se realizarán junto a la persona administrativa o encargada del establecimiento

- Artículo 67.- Registro de clientes: el establecimiento deberá contar obligatoriamente un registro de las personas que sean registradas diariamente, semanalmente o mensualmente. De igual manera deberá contar con un libro de reclamos a disposición de los clientes.
- Artículo 69.- Precios: es importante mencionar que los precios que vayan a establecer los establecimientos de alojamientos deberán ser aprobados por el Ministerio de Turismo, para cual deben realizar algunos trámites para que los precios puedan ser autorizados, después de ellos los establecimientos no podrán realizar cambios o ser alterados durante el transcurso de brindar los servicios que ofertan, caso contrario el establecimiento recibirá una multa. Los precios que son fijados por el Ministerio de Turismo son según los tipos de servicios que posee el establecimiento y según su capacidad.
- Artículo 71.- Habitaciones para uso individual: los alojamientos deberán poseer un 10% del total de su capacidad para habitaciones de uso individual. De no existir habitaciones sencillas o individuales disponibles y se le otorga al cliente una habitación doble, se encuentra prohibido el cobro por el tipo de habitación otorgada, es decir, se le cobra el precio de una habitación simple y no doble.
- Artículo 72.- Camas adicionales: el precio de una cama adicional que pida el huésped no podrá ser cobrado mayor al 40% del máximo autorizado para una habitación sencilla o del 20% de una habitación doble. Además, es importante mencionar que para colocar una cama adicional se debe analizar el espacio que se encuentra disponible en la habitación.

- Artículo 75.- Reservación de habitaciones: este artículo menciona que el establecimiento tendrá la libertad de pedir algún valor de anticipo de precio por la reservación de habitación que realiza el huésped. En el caso de la anulación de alguna reserva, no se dará el pago de la indemnización alguna siempre y cuando se realice con 10 días de anticipación a la fecha que haya anunciado el huésped.
- Artículo 76.- Obligaciones de los administradores de alojamientos: quienes administren un establecimiento de alojamiento deberá cumplir algunas obligaciones tales como: a) deberá cuidar el buen funcionamiento de la habitación que son disponibles para el futuro huésped, además de un elemento primordial como es la cordialidad y la amabilidad hacia los clientes o huéspedes. b) Comunicar al gerente o administrador a cargo de algún comportamiento sospechoso o identidad dudosa de algún huésped. c) Notificar a la autoridad de algún caso de enfermedad infecto contagiosa que se encuentre bajo la supervisión de administración.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD

2.1 EMPRESA

2.1 Estructura

El Hotel Casa Q es un emprendimiento familiar, donde la idea nace del Arquitecto Marcelo Castillo, junto a sus hijos. El arquitecto no posee conocimientos acerca de hotelería y turismo, pero a pesar de ello se lanzó a este emprendimiento siendo el mayoritario junto algunos accionistas que poseen conocimientos acerca de hotelería y turismo.

El Hotel Casa Q es un establecimiento de 29 habitaciones, donde se enfoca en brindar el servicio de alojamiento, de alimentos y bebidas enfocándose en el desayuno y servicios adicionales que se detallarán más adelante. Se encuentra ubicado en el sector La Pradera, donde el arquitecto eligió por ser un lugar donde iniciarán nuevos proyectos futuros y además que existen algunas empresas ubicadas por el sector. Este hotel se caracteriza por que se encuentra enfocado en el arte, tanto es así que posee un salón donde ofrece gratuitamente a los profesionales en la rama del arte, por ejemplo: música, fotografía, danza, escultura y entre otros donde pueden mostrar su talento y donde el cliente o huésped pueda disfrutar de este espacio artístico, así mismo el hotel posee un área donde los artesanos de zapatos, libros, aretes puedan colocarlos en esta vitrina, con el fin que sean exhibidos y el cliente o huésped desea adquirirlos, por todo aquello el Hotel Casa Q es considerado un establecimiento donde destaca y apoya el arte.

Además, es importante destacar los premios que el Hotel Casa Q ha ganado como el reconcomiendo por Expedia en el año 2016 y por TripAdvisor en el presente año, los huéspedes que se han hospedado en el establecimiento han hecho comentarios del establecimiento por la atención y comodidad que adquirieron

2.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Misión

El Hotel Casa Q es un hotel que apoya al arte ecuatoriano y al mismo tiempo se enfoca en satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente sean nacionales como extranjeros, quienes buscan un lugar diferente a lo tradicional que es de lujo, es un hotel moderno pero hogareño, confortable y seguro para cualquiera que desee hospedar o visitar el establecimiento.

Visión

Ser la primera elección en hospedaje para los huéspedes, además ser el hotel artístico más reconocido a nivel nacional e internacional, donde su prioridad siempre sea ofrecer una excelente calidad en sus servicios y productos.

Normas de Convivencia

El Hotel Casa Q no posee políticas que sean establecidas ya sea para el personal o para el funcionamiento o desarrollo de los departamentos que conforman al hotel. Es por ello que en esta disertación se brindará la propuesta de políticas para el personal que el hotel pueda tomarlas en cuenta.

- Políticas para el personal interno del hotel

Al trabajar en un hotel, el personal debe tomar en cuenta ciertas consideraciones en lo que es tener una buena presentación. Que incluye ciertos aspectos tales como:

-Aseo personal: comprende el baño diario, tener el cabello limpio, manos siempre limpias, en el caso de las mujeres las uñas de las manos no mantenerlas largas y siempre limpias sin pinturas extravagantes y en caso de los hombres, las uñas deben mantenerse limpias y cortas. El personal debe cuidar un buen olor corporal y aseo bucal. En caso de los hombres deben mantenerse siempre bien rasurados y las mujeres usar un maquillaje discreto, ambos sexos no deben usar olores fuertes como perfumes, deben ser cálidos.

-Uniforme: este es un aspecto muy importante para el establecimiento, ya que el empleado al usarlo, toma el papel más importante para el hotel, que es representarlo, es por ello que el personal siempre debe mantener su uniforme limpio y planchado, con el gafete limpio al portar su uniforme

-La postura: es importante que el empleado debe tomar en cuenta que no debe fumar u oler a tabaco, consumir bebidas alcohólicas, no masticar chicle y siempre mantener la postura correcta en el área de trabajo.

- Estándares: los pasos que debe realizar un personal para brindar un buen servicio en cualquier área que se encuentre son las siguientes:

- Dar la bienvenida al huésped
- Saludar cordialmente al huésped
- Escuchar con atención a las necesidades y requerimientos de los huéspedes.
- Deben tratar a los huéspedes por su apellido o título.
- Al hablar con el huésped debe ser de una forma amable y cortés
- Responder de forma rápida y eficiente a las preguntas y requerimiento
- Ceder siempre primero el paso a los huéspedes
- No tutear o tener una confianza excesiva con el huésped
- Despedirse con palabras siempre cortés y que el huésped se sienta siempre a gusto con nuestra cortesía.
- Usar palabras que el huésped siempre pueda entender
- Confirmar los datos para evitar problemas en el futuro con el huésped. Por ejemplo, en el área de recepción al momento de pedir los datos personales del huésped, asegurarse que se haya tomado los datos correctos del mismo

- Siempre cuidar el tono de voz que se utiliza al momento de dirigirse al huésped (Báez, 2002)

2.3 CLIENTES

2.3.1 Internos

El cliente interno “es aquel que forma parte de la empresa, ya sea como empleado o como proveedor” (Equipo, 2009,p.33) y a pesar que un proveedor no es parte de la empresa físicamente y se encuentre todo el tiempo en el lugar, también se lo considera como un cliente interno fundamental para el establecimiento.

En estos días aumentan las empresas que se toman su tiempo en construir elementos que ayuden a tener y mantener una buena relación con el cliente y más con el cliente interno. “Cada vez se descubren más herramientas que facilitan la comunicación con ellos” (Martínez, 2016), ya que también es importante preocuparse por las personas que internamente colaboran con el establecimiento y así garantizar que se puedan dar altos nivel de satisfacción y como resultado satisfacer las necesidades de aquellos que adquieren productos o servicios.

A pesar de que el Hotel Casa Q no posee una jerarquía establecida, no ha sido impedimento para establecer las funciones de los clientes internos que lo conforman, que son en total 6 colaboradores, pero además de los colaboradores posee una ayuda muy importante de estudiantes que realizan prácticas pre profesionales de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador que en total es un promedio aproximado de 10 a 15 estudiantes que ayudan a crecer el establecimiento y los estudiantes se forman profesionalmente. Las áreas que lo conforman al hotel Casa Q son:

- **Mantenimiento:** en este departamento realiza sus funciones solo una persona que es encargada en la mayoría de las tareas asignadas. Esta persona se encarga de funciones como carpintería, electricista, plomero y entre otras.

- Ama de Llaves: lo conforman dos colaboradores con las funciones y tareas principales para mantener el área de las habitaciones en perfecto estado para el huésped que lo requiera.
- Recepción: lo conforma solo una persona en esta área, pero siempre con la ayuda de los pasantes de la Universidad Católica que se encuentran formándose y cumpliendo sus horas para el pensum de su carrera, es decir, que lo conforma como mínimo 3 personas.
- Administración: esta área es muy importante, ya que es conjunto de otros departamentos como gerencia, recursos humanos y administración y los encargados de esta área son los hijos del dueño del hotel que a su vez son accionistas.
- Contabilidad: lo conforma una persona que es responsable de todo lo relacionado con los cobros, facturas, obligaciones tributarias, entre otros.
- Alimentos y Bebidas: en esta área se encuentra de planta una persona, pero cuando existe algún evento o la llegada de un grupo de turistas contratan a más personas para que no existan falencias en el servicio. Ya que lo que ofrece el hotel es buffet de desayuno y posee la colaboración de la misma manera de estudiantes que se encuentren en esa área.

2.3.2 Externos

“Un cliente externo es alguien que utiliza tu empresa de productos o servicios, pero no forma parte de su organización” (Joseph, 2017) es la persona que adquiere los productos o servicios, convirtiéndose en personas esenciales y muy importante para el éxito de cualquier tipo de establecimiento. Es importante mencionar que un cliente satisfecho suele hacer compras repetidas o frecuentar el establecimiento por el excelente servicio, así mismo, referir a otras personas que conocen. Al contrario de una persona que haya sufrido un disgusto o no estuvo conforme con el servicio que recibió puede afectar a la empresa al disuadir a los

demás, es por ello que el cliente externo es lo más importante para cualquier tipo de empresa y en la cual hay que tomar mucho cuidado.

El cliente externo del Hotel Casa Q está enfocado en tres tipos de segmentos, por la ubicación que se encuentra el hotel, aunque se encuentran disponibles para cualquier otro tipo de segmento, pero según su ubicación sus segmentos son:

- Grupos corporativo
- Individual corporativo
- Agencias de viaje (Tour and Travel)

Según la entrevista (Estrella A. , 2017) que se realizó en el Hotel Casa Q, se mencionó que a pesar de que tienen sus segmentos establecidos, los turistas que más reciben son de Sudamérica tales como: Colombianos, Venezolanos, Chilenos, Peruanos, Argentinos y el movimiento de estos turistas es por trabajo y por ocio. Además del ingreso de turistas latinos, existe también el ingreso de turistas extranjero provenientes de Estados Unidos, Canadá y entre otros, pero a menor cantidad.

El hotel se ha encontrado en funcionamiento entre 1 año 2 meses y ha estado siempre abierto para el recibimiento de cualquier tipo de turistas que desee hospedarse y además de que se encuentra abierto para el área de alimentos y bebidas que desee adquirir los alimentos en el buffet de desayuno, sea el tipo de cliente que entre al hotel es recibido con cordialidad y amabilidad.

2.3.2.1 Perfil del cliente externo

A continuación, se detallará los perfiles de los segmentos que se dirige el Hotel Casa Q para mayor comprensión

Tabla 1: Perfil del Cliente Externo

Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellos turistas que viajan por concepto de negocios/ocio • Se hospedan según el tiempo que lo haya requerido la empresa donde trabajan • Necesitan servicios específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Business center • Teléfono • Habitaciones cómodas/escritorio • Fotocopiadora e Impresora • Servicio Internet • Servicio Room Service • Transporte / Seguridad • Lavandería (Rocco & Andrew, 2001)
Grupo Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecen a una determinada empresa que tiene un acuerdo con el hotel para el hospedaje de sus empleados • Motivo de viaje por negocios, conferencias relacionados a las funciones o servicios que brinda la empresa donde labora 	<ul style="list-style-type: none"> • Habitación/es por pisos o asignadas según lo que hayan acordado con la empresa • Salón de audiovisuales • Servicio de desayuno • Salón • Transporte / Seguridad (Rocco & Andrew, 2001)
Agencias de Viaje (Tour and Travel)	<ul style="list-style-type: none"> • Son los huéspedes que han adquirido un paquete turístico • Son provenientes de Sudamérica como: Colombianos, Venezolanos, Peruanos, Argentinos, entre otros • El motivo de viaje es por ocio y muy poco por negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Habitación • Transporte • Servicio de desayuno • City Tour • Información de lugares turísticos • Seguridad (Rocco & Andrew, 2001)

Fuente: (Rocco & Andrew, 2001)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

2.4 PROVEEDORES

Según la entrevista (Estrella A. , 2017) que se realizó a un miembro del Hotel Casa Q, pudo mencionar que el hotel maneja un proceso de compra u obtención de los productos para el área de cocina. Para la preparación de cualquier tipo de alimento, se debe comunicar con anticipación a la persona encargada de la cocina para que pueda proceder hacer las compras correspondientes. Las compras que realiza son directamente al Supermaxi, ya que, se menciona que no se puede realizar compras a por mayor por medio de proveedores porque los alimentos se puedan dañar, por más que se encuentren en congelador. Es por ello que el hotel Casa Q ha procedido tener un proceso de que si algún cliente, huésped o grupos corporativos desee algún alimento específico o haya un evento se debe realizar con días de anticipación. El hotel tiene la certeza que con este proceso que se está aplicando es mucho mejor, ya que se obtiene el producto fresco, a pesar que donde lo obtienen el precio es un valor alto comparado al precio que lo pueda obtener mediante un proveedor específico y que le pueda ayudar cuando lo necesite.

A pesar que no posee un proveedor específico para alimentos, lo que si maneja es una lista de proveedores para los recursos materiales que se necesita para las habitaciones, como son lencería, amenities y productos de limpieza. Los proveedores con que maneja el hotel Casa Q son los siguientes:

Tabla 2: Proveedores del Hotel Casa Q

NOMBRE	PRODUCTO
Unlimpio	Productos de limpieza como: escoba, trapeador, recogedor, fundas de basura, limpiador de vidrios, quita grasa, trapos o linos.
Magno	Lencería para las habitaciones como: sábanas, fundas de almohadas, mantas,

	colchas, edredones, protectores de colchón, cubre canapés, entre otros.
Textiles San Pedro S.A	Toallas (mano, cuerpo entero, cabello), batas de baño, uniformes, manteles, entre otros
Amenigraf	Amenities para las habitaciones tales como: jabón, shampoo, acondicionador, peinilla, pequeño estuche de hilos y agujas.
Tesalia Spring Company	Variedad de presentación del agua como botellones, galones, botellas de mano.

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

2.5 OFERTA

El Hotel Casa Q es un establecimiento considerado como un negocio familiar y pequeño por el número de sus habitaciones, además posee una oferta aceptable para que pueda satisfacer las necesidades de aquel que decida hospedarse en el establecimiento. La mayor ventaja de tener un establecimiento pequeño, que el servicio es personalizado y la desventaja que al ser netamente familiar no poseen los conocimientos hoteleros que se necesita para el establecimiento. Los servicios que ofrece el hotel son los siguientes:

- Alojamiento (habitaciones): cuenta con un total de 29 habitaciones entre habitaciones matrimoniales, dobles, suite familiar. Dentro de las habitaciones cuenta con: la cama según el tipo de habitación, escritorio, baño, televisor, teléfono, servicio direct tv y el servicio WI-FI
- Recepción: es la parte más primordial del hotel ya que es la primera presentación o impresión a nuestro huésped, se encuentra justo a la entrada del hotel junto al almacén de artesanías donde artesanos de nuestro país si desean pueden exhibir y poner en venta sus creaciones.

- Restauración: existe la cafetería en la planta baja del hotel que conforman 25 mesas y 50 sillas con una capacidad para 40 personas, las sillas se encuentran una parte dentro de la infraestructura y la otra parte se encuentra al área libre. El tipo de servicio es desayuno buffet.
- Área de relajación: que es la terraza café donde se encuentran hamacas, chimeneas, una pequeña sala donde se encuentra muebles, mesa central, revistas, sillas y una vista panorámica a la ciudad
- Sala de Eventos: existe una sala de eventos donde se puede hacer cualquier tipo de evento social que no sea muy grande como cumpleaños, baby shower, bautizos, compromisos, y eventos que sean enfocados en el arte. Algunas veces el hotel ha contado de eventos de música en vivo en la cual se les informa a los huéspedes para que puedan disfrutar del mismo.
- Lavandería: se encuentra en el subsuelo del hotel junto al parqueadero que de igual manera se encuentra disponible para aquel huésped que llegue al establecimiento con vehículo propio.
- Transporte (transfer –in/ transfer-out): este es un servicio que no posee como fijo el hotel, pero puedo contratar a personas que ya son de confianza, no posee ninguna ganancia el hotel, sino que el pago el huésped lo hace directamente con la persona que le está realizando el servicio de transporte.

2.6 GESTIÓN DE CALIDAD

Para poder elaborar un plan de mejoras se ha realizado una investigación de observación y exploración de los antecedentes del hotel para realizar el análisis de la situación actual del mismo para lo cual se ha utilizado 3 herramientas que fueron útiles para el procedimiento.

Las herramientas que se utilizaron para conocer la gestión de calidad y conocer la satisfacción o falencias que posee el hotel al ofrecer sus servicios son las siguientes:

- Test de Calidad
- Encuesta a los colaboradores y de satisfacción al cliente
- Observación directa y resultado de la investigación exploratoria.

2.6.1 Test de Calidad

Este test de calidad cuenta con un total de 20 preguntas en la cual fueron elaboradas por la autora y las preguntas fueron dirigidas para el mando gerencial del establecimiento, que es la persona que se encuentra en administración, para así tener un análisis general y previo de la situación que se encuentra el hotel. Este test se encuentra adjunto a anexos donde se podrá observar los tipos de preguntas que se realizaron. **Anexo N° 2**

El resultado que se obtuvo con test de calidad fueron las siguientes:

- El hotel no cuenta con un departamento de recursos humanos, solo posee un departamento de contabilidad, administración, gerencia, ventas y marketing. El departamento de administración toma las funciones de recursos humanos
- No posee manuales de procedimientos a nivel departamental
- No posee flujogramas con el procedimiento que deben realizar según el departamento.
- El hotel conoce las funciones que debe tener cada departamento, pero no posee un formato establecido y que el cliente interno sepa de sus funciones.
- El hotel no realiza encuestas para conocer el nivel de satisfacción o de calidad para el cliente interno y externo
- Solo se recibe algún reclamo o queja en ese momento por parte del huésped, pero no posee un proceso donde se reciba y se analice las quejas y reclamos.
- No posee perfiles profesionales establecidos en formatos

- El hotel posee una buena relación entre los altos mandos y sus colaboradores
- A pesar que no se realice encuestas para conocer la calidad laboral del cliente interno, se realiza una supervisión y análisis del clima laboral
- Posee estándares de calidad y manual de manipulación de alimentos
- Con la supervisión que se realiza del trabajo del cliente interno, de la misma manera se trata de realizar una retroalimentación para la mejora continua

En conclusión, se puede decir que se conoce que el hotel Casa Q es un establecimiento nuevo y que está recién establecido en el mercado y es por ello que posee algunas falencias internas como no poseer un manual de procesos, flujogramas de procesos, no se realiza encuestas de satisfacción del cliente interno y externo, para poder conocer el nivel de calidad de servicio que recibe el huésped.

Además, el hotel al ser un establecimiento que recién inicia en el mercado hotelero, se encuentra siempre actualizándose en nuevas maneras de satisfacer al cliente externo, cumplir con sus necesidades y requerimientos.

2.6.2 Encuesta a colaboradores

El Hotel Casa Q cuenta con un total de 6 colaboradores de planta y 10 estudiantes que realizan sus prácticas pre profesionales, se los ha tomado en cuenta a los estudiantes, ya que han sido parte del proceso de servicio que se le brinda al huésped, ya que se encuentran distribuidos en los diferentes departamentos.

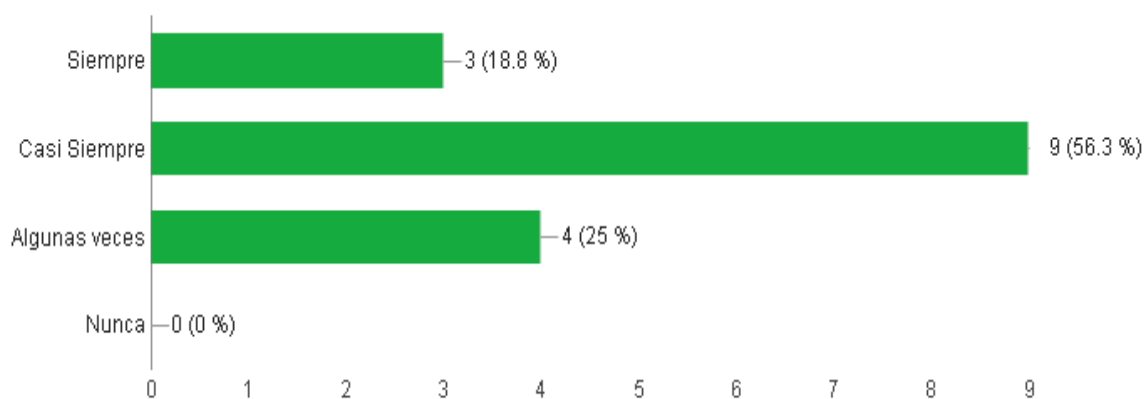
Se ha desarrollado una encuesta para los colaboradores como se puede observar en el **Anexo N° 3** con el fin de que se pueda conocer sobre su opinión o recomendación en lo que pueda mejorar el hotel en el ámbito interno o laboral. Se realizaron en total 16 encuestas, tomando en cuenta de igual manera a los estudiantes que están realizando sus prácticas pre profesionales.

No se ha aplicado alguna fórmula para obtener la muestra ya que el universo de esta investigación es muy pequeño, es por ello que solo se ha mencionado anteriormente el total de las encuestas que se realizaron.

A continuación, se mostrarán los resultados que se obtuvieron al realizar las encuestas a 16 personas, para así poder conocer si existe alguna falencia en el sistema administrativo

1. Las herramientas, equipo y área de trabajo donde labora se adaptan a sus necesidades de trabajo

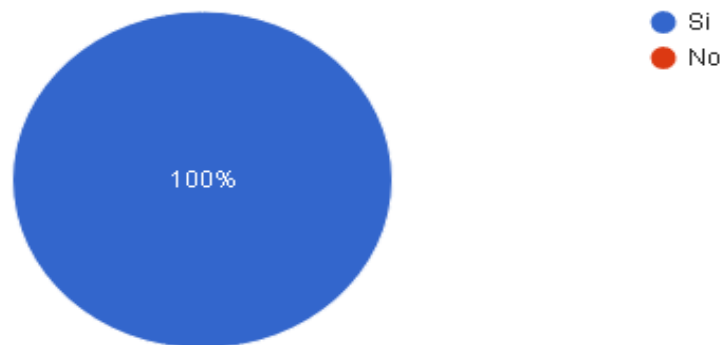
Ilustración 1: Herramientas proporcionadas por el hotel



Según el gráfico podemos observar que de las 16 encuestas que se realizaron en todos los departamentos del hotel, se obtuvo que el 56,3% de los colaboradores y estudiantes que realizan sus prácticas pre profesionales están de acuerdo que las herramientas, equipos y área de trabajo se adapta a las necesidades que posee. Los otros porcentajes pertenecen a las respuestas de los estudiantes, ya que, mencionaban que no se les proporcionaba los materiales correspondientes al área que se encontraban para cumplir con sus tareas establecidas.

2. Cree usted que las capacitaciones son importantes para sus funciones laborales

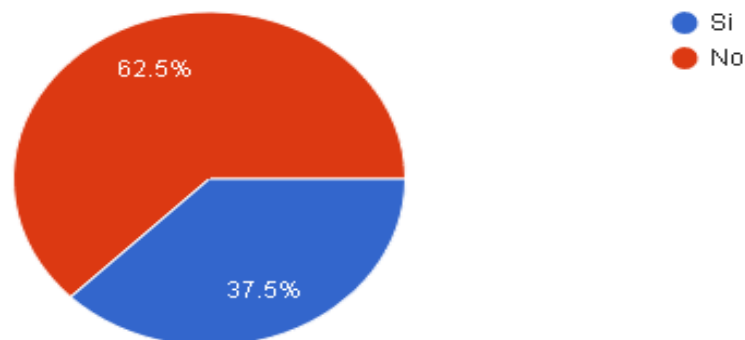
Ilustración 2: Importancia de las capacitaciones



Es muy claro el resultado de esta pregunta, ya que todos los colaboradores y estudiantes que se encuentran distribuidos en los departamentos, están de acuerdo con un 100%, que las capacitaciones son importantes en las funciones laborales, ya que como se conoce, el brindar capacitaciones dentro de un establecimiento hace que el colaborador realice sus funciones de una manera más efectiva.

3. El hotel brinda capacitaciones en su departamento.

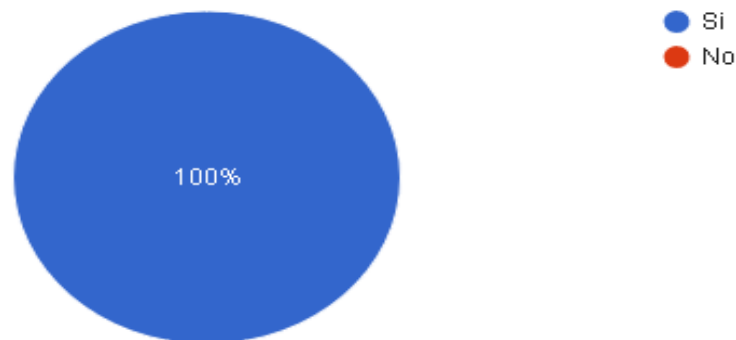
Ilustración 3: Capacitaciones a nivel departamental



Como se puede observar, el 62,5% de los colaboradores están de acuerdo que el hotel no brinda las capacitaciones necesarias y correspondiente para su departamento, y el 37,5% de los encuestados confirma que si existen alguna capacitación o asesoramiento de las funciones que debe cumplir el empleado según el departamento que se encuentre.

4. Cree usted que debería haber capacitaciones para poder satisfacer al cliente al 100%

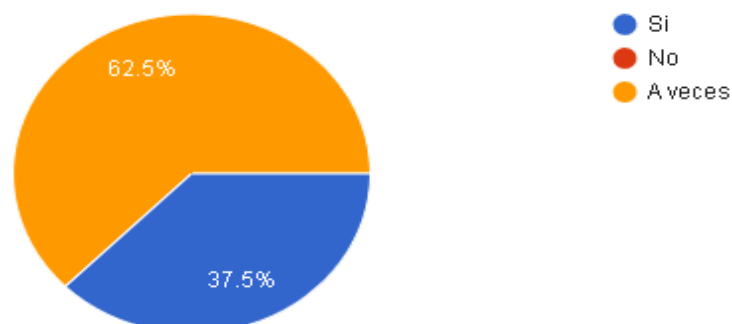
Ilustración 4: Sugerencia de capacitaciones



Se puede observar que el total de los encuestados están de acuerdo que la capacitación es lo primordial para que todos los colaboradores se enfoquen en la satisfacción al cliente y de esta manera el hotel sea reconocido como uno de los establecimientos hoteleros de brindar la excelencia en la calidad.

5. El hotel brinda información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa según su departamento

Ilustración 5: Información a nivel departamental

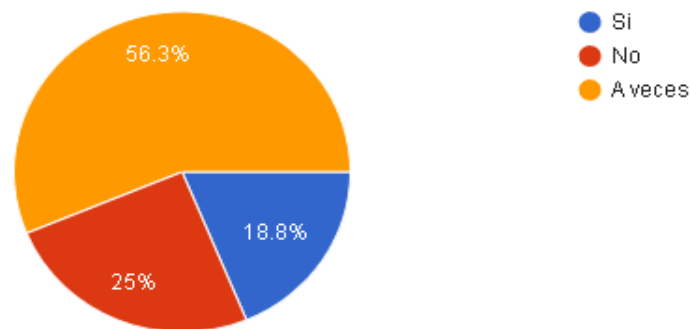


La administración del establecimiento hotelero no brinda la información correspondiente en cada departamento, de tal manera, el empleado se encuentre informado sobre los

acontecimientos diarios o semanales dentro del lugar donde labora. Se menciona esto, ya que se obtuvo con 62,5% que solo a veces se les proporciona información a los empleados.

6. Realiza usted sugerencias para mejorar los servicios que brinda el Hotel Casa Q

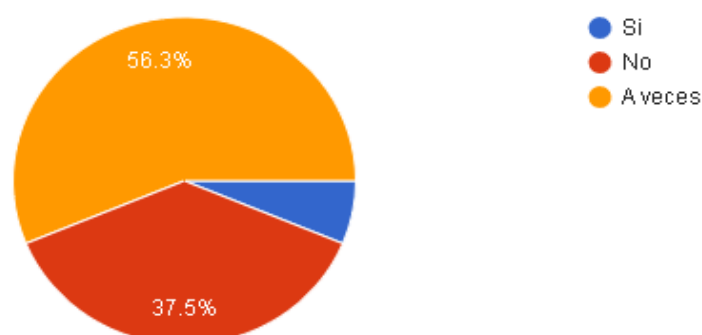
Ilustración 6: Aporte de sugerencias



Los resultados de esta pregunta, se obtuvo con un 56,3% que solo a veces el empleado aporta con sugerencias para que el establecimiento pueda establecer algunas mejoras en el servicio. El 25% indica que el empleado no brinda información o sugerencias y el 18,8% indicando que el colaborador si aporta con sus sugerencias

7. Cree usted que es tomado en cuenta sus necesidades y requerimientos

Ilustración 7: Opinión del colaborador

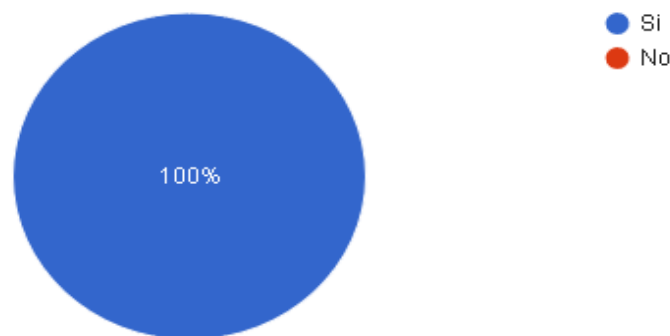


Esta pregunta tiene relación con la anterior, ya los empleados que realizan sugerencias a la administración del hotel, un 56,3% son a veces tomadas en cuenta y el 37,5% indica que no

toman en cuenta las sugerencias, en esta pregunta, hubo algunos comentarios por parte de los estudiantes que se encuentran realizando sus prácticas pre profesionales, indicando que realizan sugerencias al departamento que se encuentran, pero no es tomado en cuenta del todo sus comentarios.

8. Se encuentra satisfecho ser parte del Hotel Casa Q

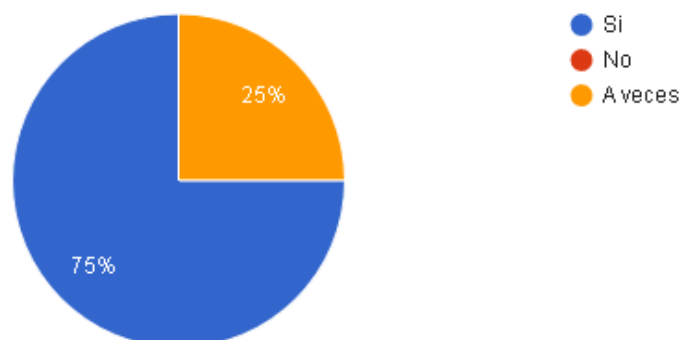
Ilustración 8: Satisfacción del personal



A pesar que las anteriores preguntas se pudieron observar en los resultados que existen algunas falencias en la parte de crecimiento profesional, es decir capacitaciones, los colaboradores se encuentran satisfechos ser parte del Hotel Casa Q. Al ser un establecimiento pequeño se puede hacer cambios que crezcan profesionalmente y de la misma manera los empleados se sientan cómodos en trabajar en el establecimiento.

9. El ambiente de trabajo donde se encuentra, le motiva a trabajar

Ilustración 9: Motivación



A pesar que existe un 75% que se encuentra satisfecho laboral en el hotel casa Q, se debe trabajar en el 25% que le hace dudar del lugar donde trabaja. Y para obtener un 100% de satisfacción por el cliente interno, se va a trabajar en planes de mejora con el fin de que el empleado tenga un ambiente laboral adecuado y pueda aportar con satisfacción sus funciones y cumplir sus labores.

10. Que le gustaría que hiciera la empresa para motivarle o mejorar el ambiente laboral donde se encuentra

Dentro de esta pregunta abierta, se obtuvo algunos resultados por parte de los colaboradores y se tomarán en cuenta para la elaboración del plan de mejora en la satisfacción del cliente interno y externo. Las sugerencias que se obtuvieron fueron las siguientes:

- Capacitación en el servicio al cliente
- Capacitaciones en el área de limpieza de habitaciones
- Capacitaciones a los estudiantes que realizan sus prácticas pre profesionales
- Materiales extras para el área de habitaciones

Como se puede observar en los resultados, se da énfasis a la capacitación interna, ya que los colaboradores desean enriquecer a nivel profesional, conocer lo que es un buen servicio y de la misma manera en el servicio de limpieza de habitaciones. Es por ello que este resultado se tomará en cuenta para que sea una de las variables que se tomarán en cuenta en el plan de mejora que se va a elaborar.

2.6.3 Encuesta a los clientes o huéspedes

Para realizar las encuestas de satisfacción al cliente se ha tomado como base a este proceso a un registro que posee el Hotel Casa Q de los huéspedes que llegan mensualmente al establecimiento, el total de meses que se ha tomado en cuenta es por 1 año, del año 2016, y se

ha procedido a realiza un proceso para la obtención de un promedio y con el resultado del mismo se ha utilizado en la fórmula de universo conocido

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Donde:

N: total de la población

Z2: 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

P: proporción esperada (5% = 0,05)

Q: 1 – p (1 – 0,05 = 0,95)

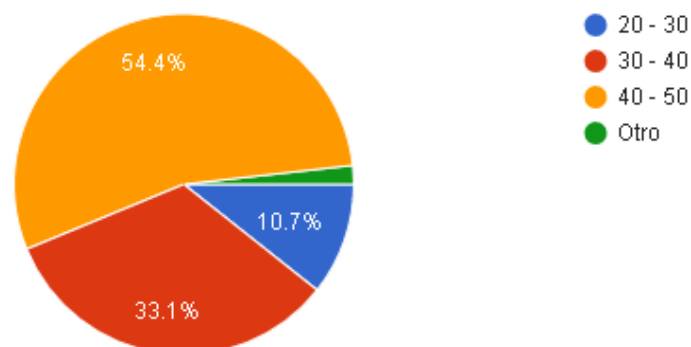
E: precisión (5%) (Herrera Castellanos, 2017).

Es decir, se realizará la encuesta a un total de universo que es 2762 (**Anexo 4**), de ello se obtuvo como resultado una muestra de 338. En base al número que se ha obtenido para la muestra se procede a realizar la encuesta de satisfacción al cliente, como se puede observar en el **Anexo 5**.

A continuación, se mostrará los resultados que se obtuvieron con las encuestas que se realizaron a los huéspedes, para conocer la satisfacción que se ha obtenido por los servicios que ha prestado el Hotel Casa Q.

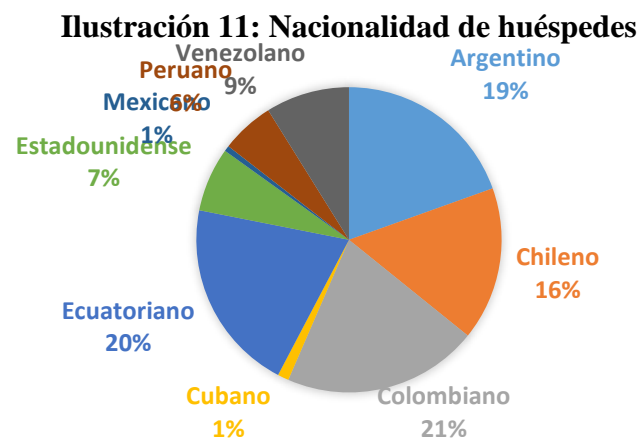
Edad:

Ilustración 10: Edad de huéspedes



Por medio de esta encuesta se puede observar que los huéspedes que deciden reservar al Hotel Casa Q como un lugar para pernoctar, son personas de un rango de edad entre 30 a 50 años, ya que, como se puede observar existe un 54,4% en el rango de edad de 40 a 50 años y le precede el rango de edad de 30 a 40 años con un 33.1%. Eso nos muestra que la edad de los huéspedes que deciden hospedarse en este hotel oscila en una edad donde la persona realiza su viaje por negocio o placer.

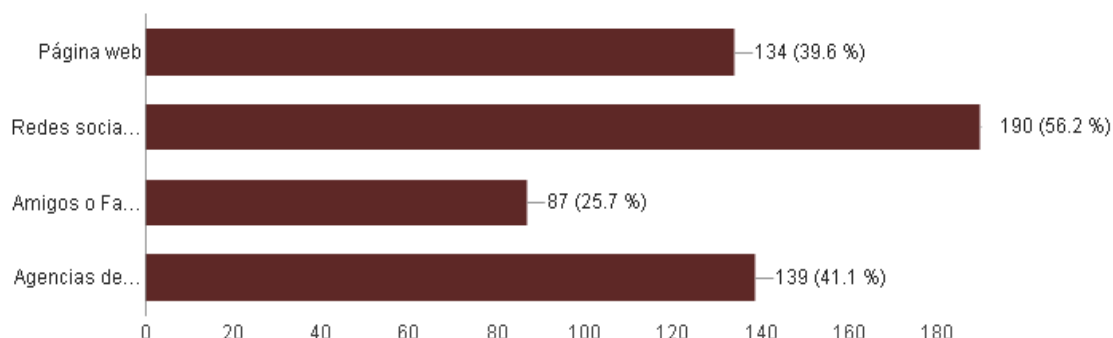
Nacionalidad:



Esta pregunta es de suma importancia, ya que, se quiso conocer cuáles son los destinos provenientes de los huéspedes que deciden reservar una habitación en el Hotel Casa. Como se puede observar en la ilustración, la nacionalidad con mayor porcentaje es Colombia con el 21%, Ecuador con el 20%, dando como entendido se hospedan desde otras ciudades por motivo de viaje que es lo más probable por los resultados que se obtuvieron con las preguntas que se analizarán después. La otra nacionalidad que le precede es Argentina con el 19%, Chile con el 16%, Venezuela con el 9%, Estados Unidos con el 7%, Perú con el 6% y México con el 1%. Con la observación de todos estos resultados obtenidos, se puede notar que la mayoría de los huéspedes que se han realizado las encuestas son Latinoamericanos. Es menor el porcentaje que posee Estados Unidos, el target fuerte del Hotel Casa Q son los latinoamericanos.

1. Como se enteró la existencia de este hotel

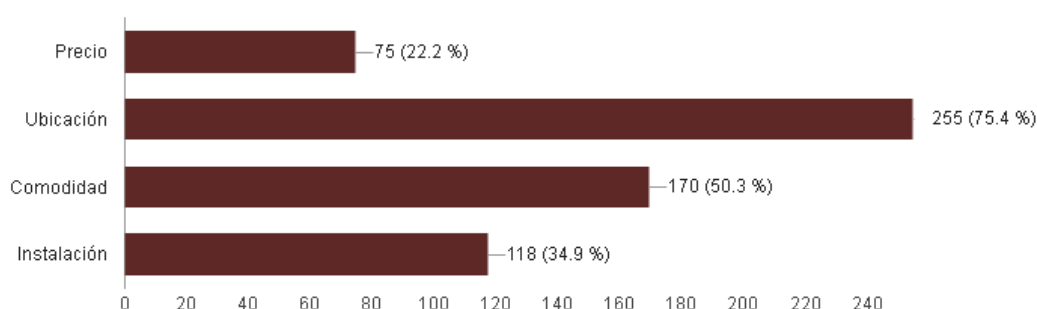
Ilustración 12: Acerca sobre el Hotel



Como se puede observar en la ilustración, la importancia que tiene las redes sociales en cualquier ámbito, y aún más cuando es promocionar un servicio, la mayoría de los huéspedes conocieron la existencia de este hotel por redes sociales, ya que del total de las encuestas obtuvo un 56,2%, además que al momento de realizar las encuestas, la mayoría de los huéspedes mencionaban que también conocía el establecimiento por Tripadvisor que en sí es una página web, como se puede observar se obtuvo un 39,6%. La importancia de dar a conocer un establecimiento hotelero es fundamental, por más pequeño que sea el establecimiento, para que pueda seguir ejerciendo y obtener mayores ganancias, es el marketing, dar a conocer de todas las maneras posibles sobre los servicios que ofrece un establecimiento hotelero.

2. Porque ha elegido este hotel para su hospedaje

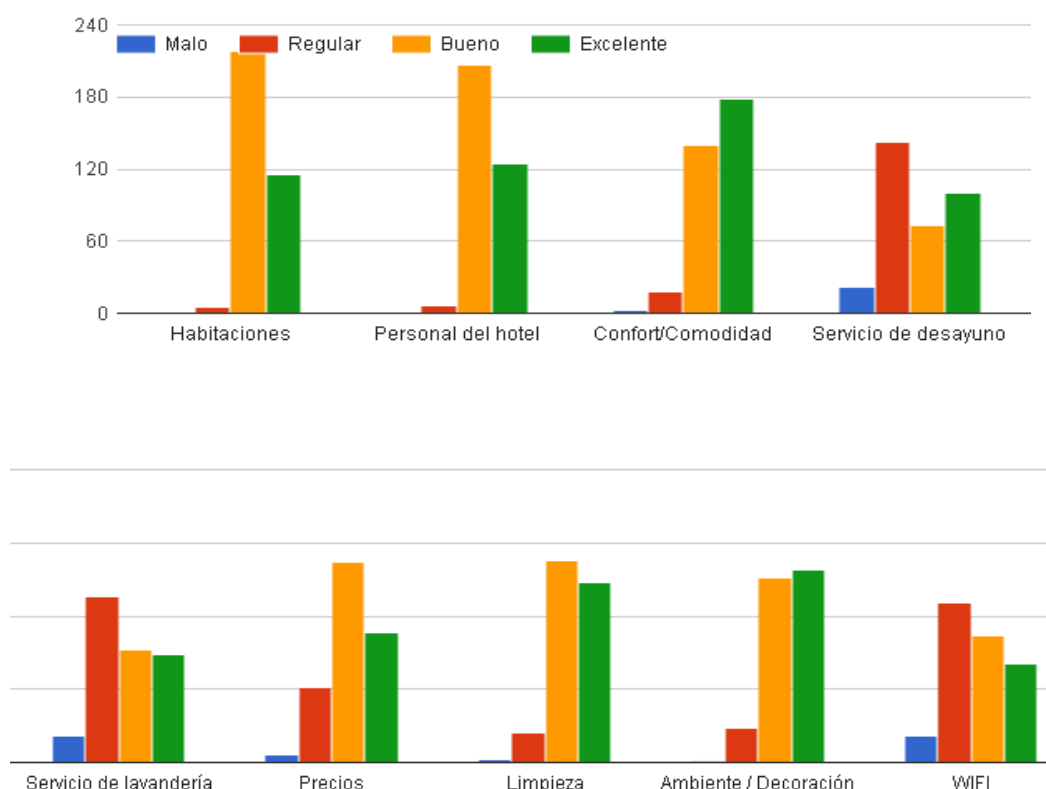
Ilustración 13: Variables influyentes en la decisión del huésped



En la ilustración nos indica que el factor que más influye en una persona al momento de elegir un establecimiento donde pueda pernoctar es primero la ubicación, comodidad, precio, instalaciones. Como se puede observar en la ilustración el factor más importante es la ubicación con el 75,4%, comodidad con el 50,3%, instalación con el 34,9%, precio 22,2%, consideran los huéspedes que el Hotel Casa Q comparada con otros establecimientos hoteleros, es económicos y sus instalaciones son muy confortables. Además de pagar un precio por los servicios que pueden ofertar un hotel, es importante que el huésped se sienta cómodo en el mismo.

3. Como valoraría el hotel en cuanto a

Ilustración 14: Valoración de los servicios del hotel



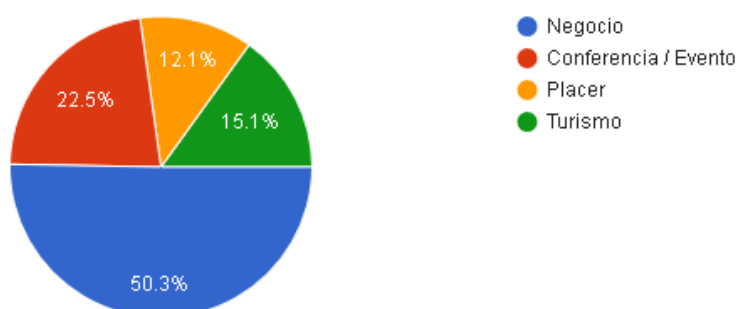
El Hotel Casa Q posee algunos servicios en su oferta hotelero, el objetivo de esta encuesta, es para conocer cuál es el nivel de satisfacción por cada servicio que ofrece o cuál es su valor

acerca de las habitaciones, el servicio que recibe de parte de los empleados, la comodidad que recibe, el servicio de desayuno buffet, servicio de lavandería, precios, limpieza, ambiente o decoración del establecimiento, y un servicio que se ha vuelto muy importante en la actualidad, el internet.

La mayoría de los huéspedes consideran a los servicios del hotel como buenos y excelentes, excepto algunos servicios que como se puede observar en la ilustración, posee una franja roja alta que indica inconformidad o valoran a estos servicios como regulares, estos servicios son el servicio de desayuno buffet, servicio de lavandería y el internet. Al conocer estas falencias existentes o insatisfacción de parte de los huéspedes, será información muy necesaria para la elaboración de un plan de mejora

4.Cuál fue el motivo de su viaje a la ciudad de Quito

Ilustración 15: Motivo de viaje

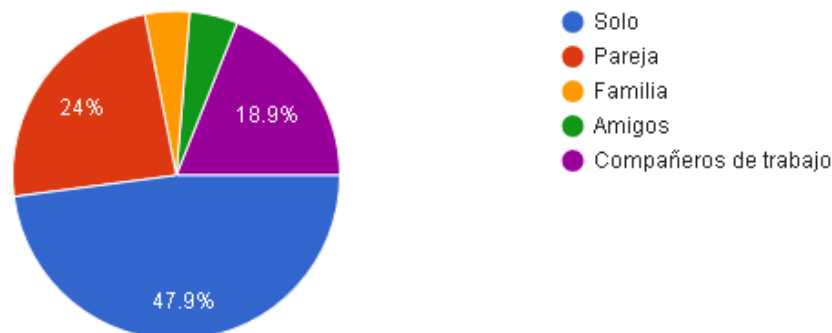


Al ser el Hotel Casa Q un establecimiento hotelero de 4 estrellas y ejecutivo se confirma que la mayoría de los huéspedes que elegían a Quito y a su vez este establecimiento hotelero, es por motivo que es un hotel ejecutivo que conocía cuáles son sus servicios y la comodidad que poseía para pernoctar. Según los datos obtenidos, se puede observar que la mayor puntuación, con el 50,3% es la variable de negocios, procediendo la variable de conferencia o eventos con el 22,5% y por último las variables de turismo con 15,1% y placer con el 12%. Es muy importante mencionar que mientras se realiza las encuesta, el grupo de personas que respondieron la variable de turismo, fueron personas que oscilan la edad entre 40 a 50 años y

son provenientes de Estados Unidos, mencionaban que su motivo de visitar la ciudad de Quito fue por turismo de cultura, conocer la historia, tradiciones, cultura de Quito y sobre todo por el centro histórico de la ciudad.

5. Usted viaja

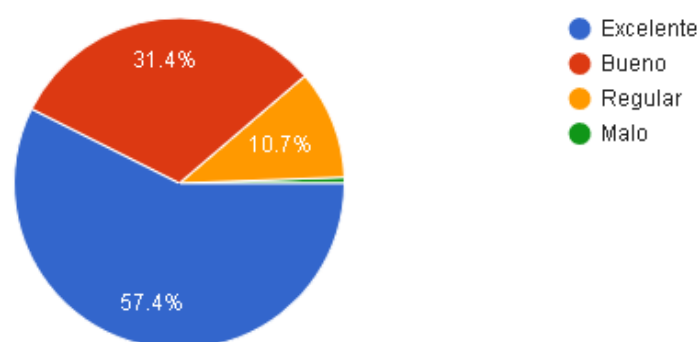
Ilustración 16: Variable de acompañante



Al ser el motivo de viaje por negocios, la mayoría de los huéspedes viajan solos, dando como resultado un 47,9%, seguido con un 24% con su pareja, dentro de esta variable es importante mencionar, que es el grupo de huéspedes estadounidense. Como última variable que se destaca es viajar con compañeros de trabajo con un 18,9% que también es por motivo de negocio o por conferencias que se realiza en función a su trabajo o que contratan la sala de eventos para realizar conferencia de negocios.

6. Califique el servicio que recibió durante su estadía

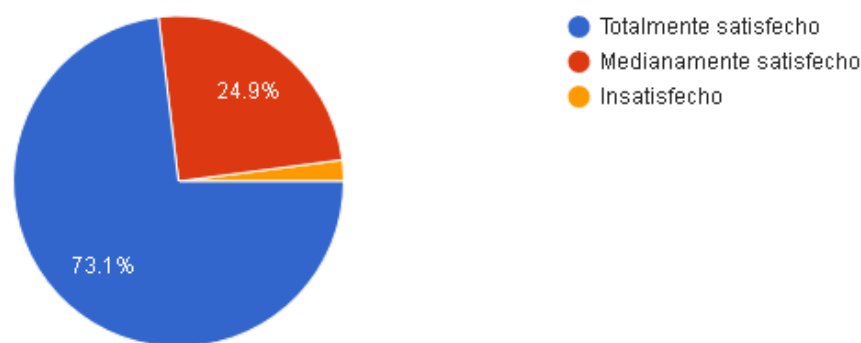
Ilustración 17: Valoración de servicios recibidos



A pesar que en la pregunta número 3 se detectó algunas falencias o insatisfacción en algunos servicios que oferta el hotel, el huésped da valor al servicio general que recibe como excelente con un 57,4% y bueno con un 31,4% que se considera como valores muy satisfactorios para el hotel, ya que, significa que los huéspedes se encuentran satisfechos al momento de hospedarse en el establecimiento. Pero de la misma manera, se debe tomar en cuenta las pequeñas falencias que existan para corregir esos errores y así generar una satisfacción al 100%

7. Se encuentra satisfecho con el servicio recibido

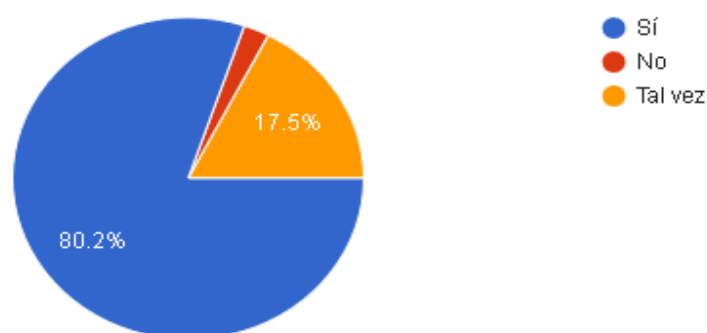
Ilustración 18: Nivel de Satisfacción



Por medio de esta pregunta, se puede llegar a la conclusión que existe una satisfacción por parte del huésped con un 73,1% de que se encuentra totalmente satisfecho. El porcentaje de los huéspedes que se encuentran medianamente satisfechos con un 24,9% es por motivo de que tuvieron algunas inconformidades con el servicio de desayuno buffet. Lo importante que el resultado del total de la encuesta se obtuvo huéspedes satisfechos.

8. Volvería a hospedarse en el hotel

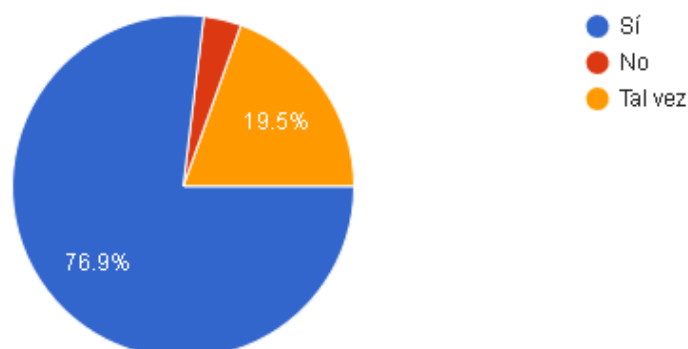
Ilustración 19: Resultado de satisfacción



El huésped decide volverse a hospedar en el Hotel Casa Q, ya que los resultados dan como un 80,2% que es un dato muy satisfactorio para el establecimiento, porque al ser un establecimiento que recién inicia dentro del mercado hotelero, significa que está encaminado de forma correcta, tomando prioridad siempre la satisfacción del cliente. El porcentaje que se obtuvo de que el huésped tal vez volvería a hospedarse con un 17,5% es un dato que cambiará en el futuro cuando se realice cambios en algunos servicios para su mejora.

9. Recomendaría a otra persona el Hotel Casa Q

Ilustración 20: Recomendación a futuros huéspedes



De la misma manera esta pregunta se relaciona con la anterior, ya que, si el huésped se encuentra satisfecho con el servicio brindado, es muy probable que se volviera a hospedar y a su vez recomendaría a otra persona este establecimiento. Al momento de generar un cliente o un huésped satisfecho se está generando huéspedes fidelizados y el ingreso de nuevos

huéspedes. Es por ello que siempre es importante conocer el nivel de satisfacción de los huéspedes que ingresan al establecimiento.

10. En que cree usted que el hotel deba mejorar

Esta pregunta es crucial para esta investigación, porque sirve de insumo para elaborar una propuesta que genere mayor satisfacción en los huéspedes. Las conclusiones de lo que el huésped opinó en lo que el hotel debe mejorar es lo siguiente:

- El huésped considera que el servicio de desayuno buffet es muy simple, debe mejorar en ofrecer más opciones, ya que se lo considera buffet.
- El internet falla en los pisos donde se encuentran las habitaciones, al ser un hotel ejecutivo debe ser indispensable la conexión del internet en todas las áreas.
- Mejorar el servicio de lavandería.

2.6.4 FODA

Se necesita realizar una matriz FODA para que de esta manera se consolide la fase de diagnóstico previa a la elaboración del plan de mejoras, ya que según Díaz (2005) define a la matriz FODA como “una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación” (Díaz, 2005,p.105).

Al realizar una matriz FODA aun establecimiento es como realizar una radiografía de lo que se esta analizando, “permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que permite, en función de ello, tomar decisiones acorde con los objetivos” (Matrizfoda, 2017). Se conoce que la toma de decisiones para un establecimiento, es una acción de todos los días, pero este modelo sencillo y claro que provee dirección, servirá como base para esta disertación para la creación y control del plan de mejoras que se ha propuesto en esta investigación.

Dentro de esta matriz se encuentran cuatro variables, que son las siguientes:

- Fortalezas: son las capacidades y aptitudes que posee la empresa y que le permite desarrollarse de mejor manera por sus capacidades, habilidades y que pueda dar función de una manera positiva
- Oportunidades: son aquellas variables o factores que son representadas como oportunidades para la empresa, donde puede aprovechar de ello para seguir en el proceso que se dedica, es por la cual puede conseguir ventaja competitiva
- Debilidades: son esos factores que no favorecen a la empresa y que debe mejorar, por ejemplo, habilidades que no posee o le falta por desarrollar.
- Amenazas: son aquellas situaciones que la empresa lo considera como peligroso o una amenaza y que afecte al eje principal de la empresa. (Matrizfoda, 2017)

2.6.4.1 Diagnóstico de áreas ofensivas

A continuación, se va a detallar en una matriz las fortalezas y las oportunidades del hotel Casa Q, luego se procederá a realizar un proceso de puntuación para conocer qué relación hay entre las fortalezas y oportunidades, tomando en cuenta que 5 es el valor de mayor relación que tiene entre estas dos variables y 1 representando a de menor relación.

Tabla 3: Diagnóstico de áreas ofensivas

INTERNAS	EXTERNAS
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
F1. El Hotel Casa Q se encuentra en una ubicación accesible y donde existen empresas corporativas F2. El personal se encuentra comprometido en trabajar para brindar el mejor servicio F3. Cuenta con estudiantes que aportan al hotel con su dinamismo y entusiasmo F4. Cuenta con los recursos necesarios para brindar un excelente servicio F5. Es un establecimiento pequeño, el huésped puede sentir comodidad y confort	O1. Crecimiento de la actividad turística de la ciudad O2. Ser reconocidos internacionalmente O3. Trabajar para la obtención del sello Q del DMQ O4. Tiene una puntuación de 9,1 en la página web Booking. O5. Ser reconocido en el mercado hotelero nacional

	F1	F2	F3	F4	F5	TOTAL
O1	4	4	3	2	3	16
O2	3	4	2	3	3	15
O3	3	5	4	4	4	20
O4	2	3	2	3	3	13
O5	5	5	3	4	4	21
TOTAL	17	21	14	16	17	

- **Estrategia**

Las estrategias que se van a analizar para una toma de decisiones se ha basado en la puntuación alta que se ha obtenido en fortalezas y oportunidades.

Como se puede observar la fortaleza del hotel Casa Q, que obtuvo mayor puntaje es que cuenta con el personal que se encuentra comprometido para brindar el mejor servicio, y para continuar con esta fortaleza, la estrategia es brindar capacitaciones a los colaboradores para que conozcan un poco más sobre la excelencia en el servicio, además de enfocarse en procesos de satisfacción del cliente interno, ya que al tener un colaborador satisfecho y a gusto en trabajar en el lugar que se encuentra, va a mostrar toda su capacidad y va a tener un buen desempeño.

En el ámbito de las oportunidades, se puede observar que existen dos variables que obtuvieron alto puntaje, pero realmente están relacionados ya que lo que desea el hotel es trabajar en mejorar en la satisfacción del cliente para que pueda obtener el distintivo del sello Q de Quality que pertenece al Distrito Metropolitano y a su vez ser reconocidos en el mercado hotelero nacional. La estrategia adecuada para aprovechar estas oportunidades que desea alcanzar el Hotel Casa Q, es trabajar para la obtención del sello Q, además al tener este distintivo, el huésped sabrá que es un establecimiento que posee el mejor servicio. Tener el sello Q es una representación de poseer excelente calidad hotelera.

2.6.4.2 Diagnóstico de áreas defensivas

A continuación, se detallará de la misma manera las debilidades y amenazas que posee el hotel, con el fin de establecer una estrategia a la misma. Luego se procederá a realizar la puntuación correspondiente para conocer la relación entre estas dos variables, conociendo que 5 es el valor de mayor relación y 1 es de menor relación, se necesita realizar esta relación y saber su puntuación, para poder establecer estrategias que ayuden a mejorar o cambiar la situación que se encuentra el establecimiento, Hotel Casa Q.

Tabla 4: Diagnóstico de áreas defensivas

INTERNAS	EXTERNAS
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Es un establecimiento nuevo, sin clientes fidelizados D2. No todos los colaboradores poseen conocimientos hoteleros D3. No cuenta con manuales de procesos de los departamentos que conforman el hotel D4. Desayunos buffet que no satisfacen al huésped D5. Falta de servicios complementarios	A1. Incremento de la competencia en el mercado hotelero A2. La situación económica nacional e internacional. A3. Publicidad por parte de la competencia A4. Inseguridad en la ciudad de Quito A5. Poca aceptación del target objetivo

	D1	D2	D3	D4	D5	TOTAL
A1	4	4	3	3	4	18
A2	3	1	2	3	2	11
A3	4	3	2	3	4	16
A4	4	2	2	2	2	12
A5	5	4	4	5	5	23
TOTAL	20	14	13	16	17	

- **Estrategia**

A continuación, se analizará las estrategias más apropiadas para estas dos variables como debilidades y amenazas que posee el establecimiento.

Como se puede observar en la variable de debilidades en esta matriz, se obtuvo con mayor puntuación la debilidad número uno, donde muestra como una debilidad el ser nuevo en el mercado hotelero, el establecimiento no posee clientes fidelizados. Al no existir un plan de MKT adecuadamente implementado para captar clientes, se necesitará trabajar en

promocionar el hotel en las diferentes redes sociales y OTAs¹ para que así el hotel pueda dar a conocer su oferta hotelera.

En la variable de las amenazas, la de mayor puntuación es la poca aceptación del target objetivo, se puede dar por no cumplir con las expectativas del cliente, por algunas falencias que posee el hotel, al mismo tiempo puede traer consigo la de baja demanda para el establecimiento, la estrategia para ello es poder seguir con la propuesta de implementación de mejoras para brindar el mejor servicio y así el hotel pueda ser reconocido por su oferta y la excelencia en la calidad.

En conclusión, con el análisis que se ha hecho en base a las encuestas a los colaboradores, y a los clientes y el desarrollo de la matriz FODA, sirven de insumo para realizar el plan de mejoramiento, que contempla:

- El hotel no cuenta con un organigrama estructural, con perfiles de cargo, ni mapas de procesos, ni un manual que lo defina.
- Se detectaron oportunidades de mejoras en los servicios de lavandería, internet, *room service* y desayuno buffet.
- No se cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores.
- No cuenta con procedimientos para evaluación y análisis de la calidad del servicio interno y externo del hotel.

¹ OTAs: Online Travel Agencies o “Agencias de viaje en línea”. Como lo dice su nombre, son agencias que solo existen en internet (Ruano Pavón, 2012). Las OTAs más populares son: Expedia, Booking, Hoteles.com, Priceline, Orbitz y One Travel.

CAPÍTULO III: CRITERIOS DE CALIDAD

En este capítulo, en base a la triangulación de la información obtenida en el diagnóstico se busca definir los criterios de calidad, en base a los cuales se trabajará el plan de mejora.

Para definir estos criterios de calidad se procedieron a realizar entrevistas de validación con algunos empleados y huéspedes para lograr definir de mejor manera las prioridades del cliente interno y externo desea del Hotel Casa Q a corto y mediano plazo, representados en gráficas para mejor comprensión.

3.1 CRITERIOS DE CALIDAD

Se realiza una adaptación del modelo de interpretación NPS “Net Promoter Score” (Nps, 2017), en donde la valoración de experiencia, satisfacción y lealtad por parte de los clientes, puede referenciarse en tres niveles:

- Promotores, son aquellos clientes que tienen un nivel de satisfacción entre 80% y 100% como excelente. Son unos clientes felices y satisfechos con el producto y servicio y si recomendaría al establecimiento.
- Pasivos, son aquellos que se encuentran entre el rango de 60% y 70%. Son clientes que se encuentran satisfechos con el producto o servicio recibido, pero se encuentran expuestos a la competencia, es decir, no existe una lealtad al 100%, puede ser que no hablen mal del producto, pero tampoco puedan recomendarla.
- Detractores, son aquellos que dieron una calificación menor al 60%, son clientes que no se encuentran satisfechos con lo adquirido y que no recomendarían el establecimiento a terceros, o simplemente brindar malos comentarios.

De acuerdo con estos criterios de interpretación se buscará como meta que los criterios de calidad que se describen a continuación alcancen un mínimo del 80% de calificación para garantizar fidelización y un buen número de clientes referidos para el hotel.

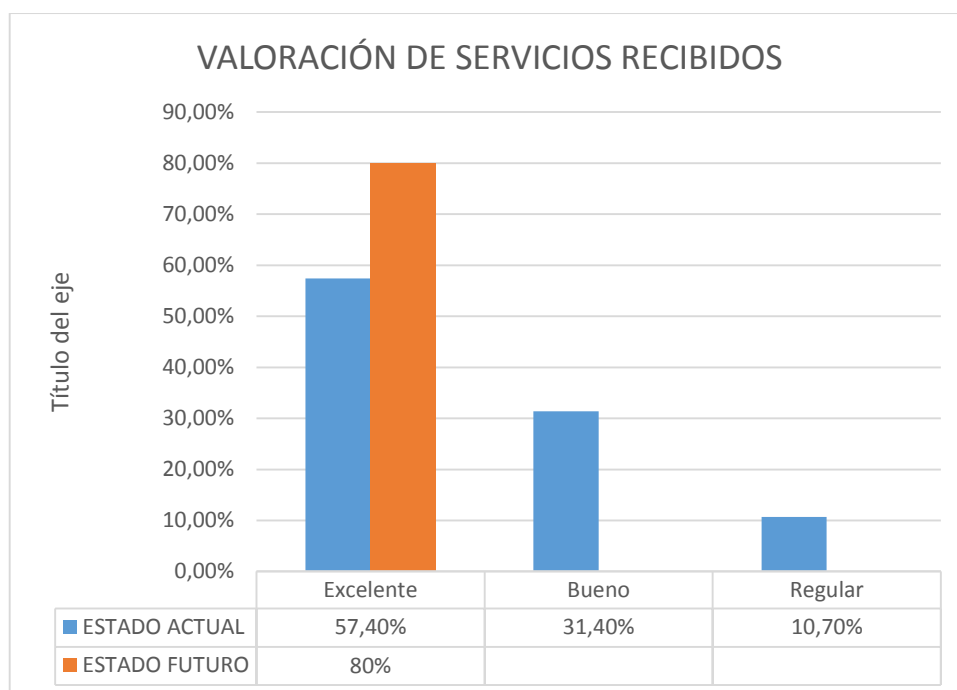
3.2 CRITERIOS DE CALIDAD PARA EL CLIENTE EXTERNO

Es importante recordar que la calidad en el servicio tiene dos variables, los bienes tangibles y los bienes intangibles. Los bienes tangibles son los productos, y los bienes intangibles son los servicios, es importante identificarlos porque no podemos ofrecer un producto de excelente calidad, sin ofrecer un buen servicio, se pierde el objetivo de ofrecer calidad y satisfacer al cliente (AITECO CONSULTORES, SL, 2017). El cliente se ha vuelto más exigente al percibir un servicio, no solo espera el producto como tal lo adquirió, desea un servicio adicional que le dé como resultado satisfacción a ver visitado el establecimiento y haber adquirido el producto. Es por ello que es de importancia definir los criterios de calidad en el servicio, lo que desea y busca el cliente en el Hotel Casa Q.

3.2.1 Valoración de servicios recibidos

Se recuerda que la calidad en el servicio, es buscar las maneras de satisfacer necesidades y requerimientos que posee el cliente conociendo lo que realmente desea, busca o necesita, y de la misma manera alcanzar las expectativas que posee el mismo. Al conocer esto podemos decir que según las entrevistas que se realizaron a algunos huéspedes, ellos opinan que el Hotel Casa Q puede y debe mejorar en ciertos aspectos para que así generar una satisfacción total en los mismos.

El tipo de pregunta que se le realizó al huésped, es una pregunta donde puede dar su opinión abiertamente, las preguntas fueron: ¿En qué cree que el hotel pueda mejorar?, ¿Cómo sería el Hotel Casa Q ideal?, según las preguntas realizadas, se obtuvo un resultado común entre los entrevistados. El Hotel Casa Q al ser un establecimiento ejecutivo, todos sus huéspedes buscan servicios similares, tales como: buen servicio de alojamiento, restauración, servicio de internet, servicio de transporte, entre otros.



Es por ello que, con la entrevista, se obtuvo como resultados: el mejoramiento de servicios que posee como oferta en el establecimiento Casa Q. Y el criterio que se define aquí es la mejora de servicios, eso es lo que busca el cliente para satisfacer sus necesidades y requerimientos. Como podemos observar en la gráfica existe un 57,4% donde califica al servicio recibido como excelente, y con un 10,70% dando como calificación regular. Lo que se desea buscar con la propuesta que se va a establecer, es llegar a una calidad excelente en los servicios, que los huéspedes sientan que los servicios y productos que reciben satisfacen sus necesidades, en cual permita llegar un rango o un margen superior del 80%.

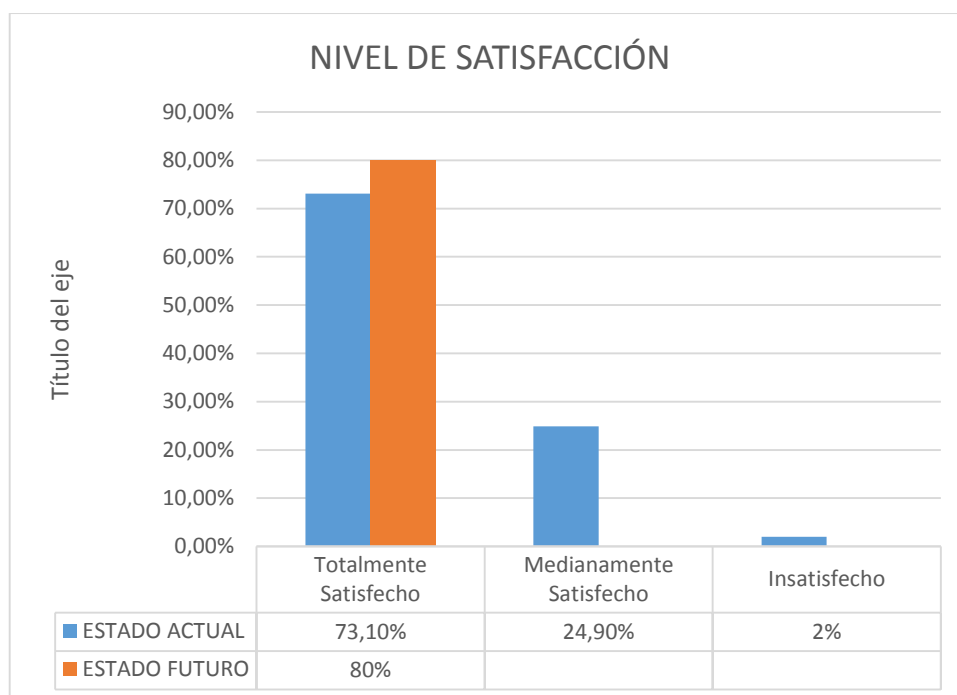
Entre los servicios que deben mejorar en Hotel Casa Q, se encuentran: servicio de lavandería, servicio de internet y como sugerencia de los huéspedes ejecutivos es el room service, ya que, al ser unos huéspedes que poseen un tiempo limitado por las funciones o actividades que debe cumplir diariamente o semanalmente en la ciudad que se encuentra, no posee el tiempo necesario para ir a buscar un lugar donde pueda desayunar, almorzar o merendar. El hotel Casa Q, si posee servicio de restauración, como desayuno buffet, pero no posee servicio de *room service*, que es lo que desean los huéspedes. Este requerimiento de

parte de los huéspedes, es con el fin que, durante su estadía en el establecimiento, y al momento que se encuentre ocupado con su trabajo en la habitación, pueda consumir sus alimentos dentro del mismo, sin la necesidad de bajar a la cafetería o salir del hotel por alimento.

Los servicios de mejora, tales como lavandería e internet, tiene la misma finalidad, satisfacer las necesidades al huésped ejecutivo. La mayoría de ejecutivos son proveniente de empresas o corporaciones y durante el desarrollo de sus actividades, deberán utilizar sus uniformes o trajes formales como representación a su lugar de trabajo, es por ello que el servicio de lavandería debe mejorar en el establecimiento, tomar en cuenta que debe ser un servicio de 24 horas y que tenga como material disponible planchas. Otro servicio que es fundamental ahora en la actualidad, a todo tipo de huésped, no solo al ejecutivo, es el servicio de internet gratuito en todas las áreas que posee el establecimiento. Ya que consideran un poco molesto que el internet no tenga buena conexión en las habitaciones, y que solo el huésped se pueda conectar en el área de cafetería o lobby. Para todo tipo de huésped, el primer requerimiento para reservar en un hotel, es el acceso a internet. Este servicio debe encontrarse disponible en todas las áreas del Hotel Casa Q.

Otro servicio que el cliente externo mencionó como mejora, es el servicio de buffet, consideran que es un servicio que le falta trabajar, ya que es un servicio que no está satisfaciendo las necesidades de la mayoría que se hospeda en el hotel. Además de los servicios que se mencionó y que debe mejorar, el servicio de buffet es uno que debe tomar en cuenta como importancia, si el hotel desea llegar a ser uno de los establecimientos que se destaca por el buen servicio de buffet de desayuno que ofrece.

3.2.2 Nivel de Satisfacción total con los servicios



Según lo mencionado anteriormente, el criterio con enfoque a la calidad en el servicio, es la mejora de la oferta del Hotel Casa Q, con el fin de obtener clientes satisfechos y generar el ingreso de clientes futuros. A pesar que las opiniones de los huéspedes fueron con la mejora en el servicio, podemos observar en la gráfica que se obtuvo como resultados del análisis actual del hotel, que los huéspedes poseen un 73,10% de satisfacción con los servicios que se les haya brindado. Los huéspedes durante de la entrevista mencionaron que a pesar de las mejoras que hay que tomar en cuenta, se encuentran satisfechos en hospedarse en el Hotel Casa Q, porque consideran que es un lugar tranquilo, hogareño, es decir, se sienten cómodos durante su estadía. Consideran que las mejores áreas que posee el hotel son la terraza café y la sala de estar, por ser un lugar de descanso y tranquilidad. En el siguiente capítulo se desarrollará cuáles serán las propuestas que deberá mejorar el establecimiento en mención a los servicios que consideran los huéspedes ejecutivos como importantes y primordiales.

3.3 CRITERIOS DE CALIDAD PARA EL CLIENTE INTERNO

El segundo criterio es el enfoque al cliente interno, que se lo considera cliente interno tan importante como el cliente externo, porque según el desarrollo de sus funciones y desempeño

en el mismo, se podrá a obtener clientes satisfechos. El empleado o colaborador es el pilar fundamental dentro de un establecimiento hotelero, ya que son los que brindan la primera imagen al huésped, ya sea cualquier departamento, tal como: recepción, alimentos y bebidas, administración, mantenimiento, ama de llaves (housekeeping), entre otros.

Satisfacer al cliente interno es de suma importancia, ya que favorece a los procesos, ya sean operativos como administrativos, de la misma manera el fortalecimiento del liderazgo, productividad, enfocada en el esfuerzo y desempeño por parte de los colaboradores. Al satisfacer al cliente interno, se está trabajando en la satisfacción del cliente externo también. Para mantener un cliente interno satisfecho, es importante la comunicación, conocer cuáles son sus necesidades, requerimientos, y sobre todo si posee aportes en los procesos que posee el establecimiento. El Hotel Casa Q además de buscar una satisfacción del cliente externo y ser reconocidos por la calidad en sus servicios, también busca tener y mantener una satisfacción a sus colaboradores, generar un buen ambiente laboral.

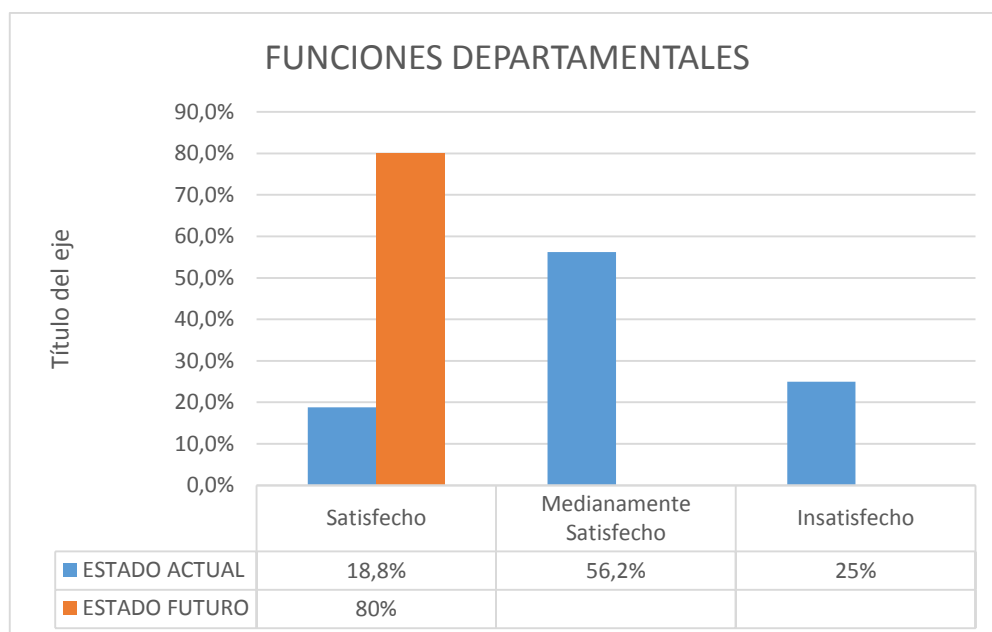
El tipo de preguntas que se realizaron a los empleados o colaboradores fueron: ¿En qué cree usted que el hotel pueda mejorar en el ámbito interno?, ¿Qué le gustaría que el hotel implementara para el mejor desarrollo de sus funciones?, según estas preguntas se obtuvieron como resultado, que el hotel no posee un proceso donde establezca las funciones que debe cumplir cada cargo a nivel departamental, la falta de un programa de capacitaciones, falta de seguimiento en la evaluación y análisis del cliente interno y externo (con encuestas).

El criterio que se establece con enfoque al cliente interno, es que el colaborador espera que el hotel posea formas de mejorar el desempeño y satisfacción de los mismos. Lo que se desea en este criterio es que el Hotel Casa Q además de pensar en sus clientes externos, tome la misma dedicación en satisfacer al cliente interno, ya que, al poseer un cliente interno

satisfecho genera mayor ingreso de clientes externos. Según los resultados de las entrevistas realizadas se ha dividido por variables como: funciones departamentales, capacitaciones, entre otras

3.3.1 Funciones departamentales

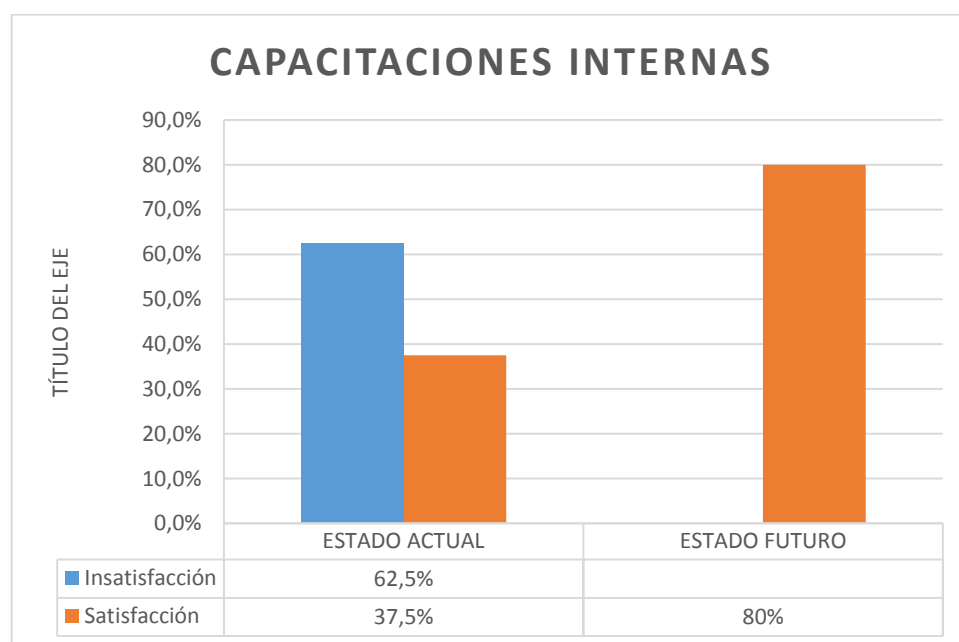
Uno de los aportes por parte del personal, es que el establecimiento Casa Q debe poseer un programa o un detalle de las funciones que debe cumplir o realizar un empleado. Es importante ya que detalla cuáles son los pasos o procesos que debe tomar en cuenta al momento de cumplir sus obligaciones. Al poseer un detalle de las funciones, será más fácil que el cliente interno encuentre un soporte o un apoyo en lo que debe realizar, que funciones debe cumplir.



Esta variable fue tomada en cuenta, ya que el establecimiento no posee físicamente ni digital cuáles son las funciones que debe cumplir el personal, y eso ocasiona una insatisfacción que se puede manejar para establecer mejoras, y así el colaborador pueda desempeñar de mejor manera sus funciones.

3.3.2 Capacitación interna

Otro aspecto que es muy importante, y aún más si los empleados lo tomaron en cuenta y lo mencionaron en esta entrevista, es que desean que el hotel posea un programa de capacitaciones para mejorar el desarrollo de sus funciones y cumplir con el objetivo principal del establecimiento, satisfacer totalmente al cliente externo.



La mayoría del personal son personas empíricas, que con el tiempo han adquirido experiencia para el cargo que se encuentra, pero piensan que, con una capacitación de la calidad del servicio, o a nivel departamental, podrá mejorar el desarrollo de sus funciones y mejorar su desempeño. Como se puede observar en la gráfica existe un nivel de insatisfacción de un 62,5% donde el colaborador indica que el hotel no brinda capacitaciones ya sea a nivel departamental como general, y dan como suma importancia esta variable. Es por ello que el Hotel Casa Q, tomará como un proyecto de corto plazo, el manejo de un programa de capacitaciones, ya sea con temas generales para trabajar con todo el personal, o capacitaciones a nivel departamental.

- **Evaluación y análisis de percepción de calidad**

El Hotel Casa Q no posee un proceso de seguimiento con la evaluación y análisis de cuál es la percepción de la calidad en el cliente interno, este proceso es importante en tomar en cuenta porque según este proceso o programa que establezca el hotel, podrá conocer si existe algún aspecto por mejorar, o simplemente conocer el nivel de satisfacción del cliente interno o externo. Como se conoce ahora no solo es importante realizar encuestas a los clientes externos, de saber cuál fue su percepción o qué nivel de satisfacción recibió con los servicios que posee el hotel, ahora también es importante tomar en cuenta al cliente interno.

La mejor manera para conocer la percepción de calidad son las encuestas, que se le puede realizar después que el cliente o huésped haya consumido algún producto o haya obtenido algún servicio por parte del establecimiento. De la misma manera se podrá realizar encuestas a los clientes internos, para conocer su nivel de satisfacción de laborar en el hotel. El desarrollo de este aspecto se lo hará en el siguiente capítulo para el mejor entendimiento. Con este criterio que se tomará en cuenta para el desarrollo del plan de acción o plan de mejoras, será con el fin que el Hotel Casa Q posea un proceso de gestión de satisfacción del cliente interno y externo.

De la misma manera, el siguiente criterio que tiene relación es una gestión interna al poseer un proceso de percepción de calidad, eso ayudará al hotel cual es el nivel de satisfacción que ha recibido el colaborador y huésped, de la misma manera, gracias a este proceso se podrá conocer cuáles son los servicios que pueden mejorar, o que podría implementarse al servicio que ya posee el establecimiento. Por ejemplo, si el hotel decide realizar encuestas a clientes externos, y pudo detectar que los huéspedes desean que el hotel tenga disponibilidad de almohadas cuando lo requiera, esta opinión podrá ser utilizada como una estrategia más para satisfacer las necesidades del mismo. De la misma manera si realiza una encuesta a los colaboradores y se obtuvo como resultado que debe existir un manejo de

quejas, el hotel podrá tomar en cuenta y proceder a incluir esta mejora en sus procesos de satisfacción interna.

Como conclusión de este capítulo se definió cuatro criterios, donde se buscará alcanzar el un mínimo del 80% con el fin de tener clientes satisfechos y fidelizados, estos criterios son los siguientes:

Por parte de los clientes externos:

- Valoración de servicios recibidos como excelente (actualmente 57,40%)
- Nivel de Satisfacción total con los servicios (actualmente 73,10%)

Por parte de los clientes internos:

- Funciones departamentales como satisfecho (actualmente 18,8%)
- Capacitación interna como satisfecho (actualmente 37,5%)

CAPÍTULO IV: PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Como parte de los objetivos planteados en esta disertación, partiendo del análisis de la situación y de las oportunidades de mejora detectadas previamente, en este capítulo, se desarrolla la propuesta de un plan de mejoras en el servicio interno y externo del Hotel Casa Q.

4.1 PLAN DE ACCIÓN

El plan de mejoramiento en la calidad del servicio para el hotel Casa Q seguirá el plan de acción contenido en la siguiente matriz en donde se incluye las estrategias, los recursos, la inversión y la persona responsable de su implementación. Según el desarrollo de esta matriz se puede llevar una guía de mejor manera para la elaboración del plan de mejoramiento de calidad.

El objetivo del desarrollo de este plan de acción es tener una secuencia, empezando por las mejoras que se van a desarrollar para el cliente interno como son las capacitaciones y para los clientes externos en la elaboración e implementación de algunas mejoras en el servicio. Todo este plan de acción y plan de mejoras se van a realizar para alcanzar el objetivo de tener colaboradores y huéspedes satisfechos con el servicio que reciben.

OBJETIVOS	INDICADOR	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	REVISIONES PERIÓDICAS	INVERSIÓN	ESTADO
CLIENTES INTERNOS									
Incrementar el nivel de satisfacción de las funciones departamentales en 61,20 puntos porcentuales, en el plazo de 2 años	Porcentaje de satisfacción de funciones departamentales	1.Elaborar el organigrama estructural	Programa informático	Investigadora	abr-17	may-19	Semestral	0	Realizado
		2. Elaborar perfiles de cargo	Programa informático	Investigadora			Semestral	0	Realizado
		3.Elaborar mapas de procesos (claves, estratégicos y soporte)	Programa informático	Investigadora			Anual	0	Realizado
Incrementar la satisfacción en la Capacitación interna en 42,5 puntos porcentuales, en el plazo de 2 años	Porcentaje de satisfacción con la capacitación interna	1.Diseñar un programa de capacitación en base a la detección de necesidades	Programa informático	Investigadora	abr-17	may-19	Semestral	0	Realizado
Lograr una capacitación de 40 horas anuales para los 6 cargos priorizados	Número de horas de capacitación anual	2. Ejecutar el plan de capacitación	Aulas de capacitación, instructores, material	Administradora	ago-17	feb-19	Semestral	\$5.400	Pendiente
		3. Realizar evaluaciones a la capacitación recibida	Encuestas	Administradora	ene-18	ago-19	Semestral	0	Pendiente
CLIENTES EXTERNOS									
Incrementar en 22,60 puntos porcentuales la valoración de los servicios recibidos, en el plazo de 1 año	Porcentaje de valoración de servicios recibidos como excelente	1. Elaboración de procedimientos para la evaluación y análisis de la calidad del servicio interno y externo.	Programa informático	Investigadora / Administradora	abr-17	may-17	Semestral	0	Realizado
Incrementar el nivel de satisfacción en los servicios en 6,90 puntos porcentuales, en el plazo de 1 año	Porcentaje de nivel de satisfacción total con los servicios	1.Realizar una propuesta de mejora de servicios de lavandería, internet, <i>room service</i> y desayuno buffet.	4 Planchas Modem internet (contratación) Listado de variedad de alimentos	Administradora	abr-17	may-17	Anual	Planchas (71,60)	Pendiente
							Semestral	Internet (875,94)	
							Mensual	Buffet (844,50)	
		2. Implementar la propuesta de mejora de servicios de lavandería, room service, y deasyuno buffet	4 Planchas, Modem internet (contratación), listado de variedad de alimentos	Administradora	ago-17	ago-18	Anual	0	Pendiente

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

4.2 ORGANIZACIÓN INTERNA DEL HOTEL CASA Q

Como punto de partida para este plan acción se propone un organigrama estructural y perfiles de cargo del personal del hotel para que de esta manera el establecimiento pueda llevar de mejor manera una gestión interna.

4.2.1 Organigrama Estructural

El Hotel Casa Q no posee un organigrama funcional establecido, es por ello que se le va a proponer un posible organigrama funcional que debería tener el hotel y según eso establecer los departamentos que debe conformarla. Para realizar un organigrama, es importante que sea una estructura sencilla y entendible, al igual que debe ser en la relación entre los distintos departamentos, por lo tanto, debe ser fácil de entender y contener los elementos fundamentales. (Fernández, 2016).

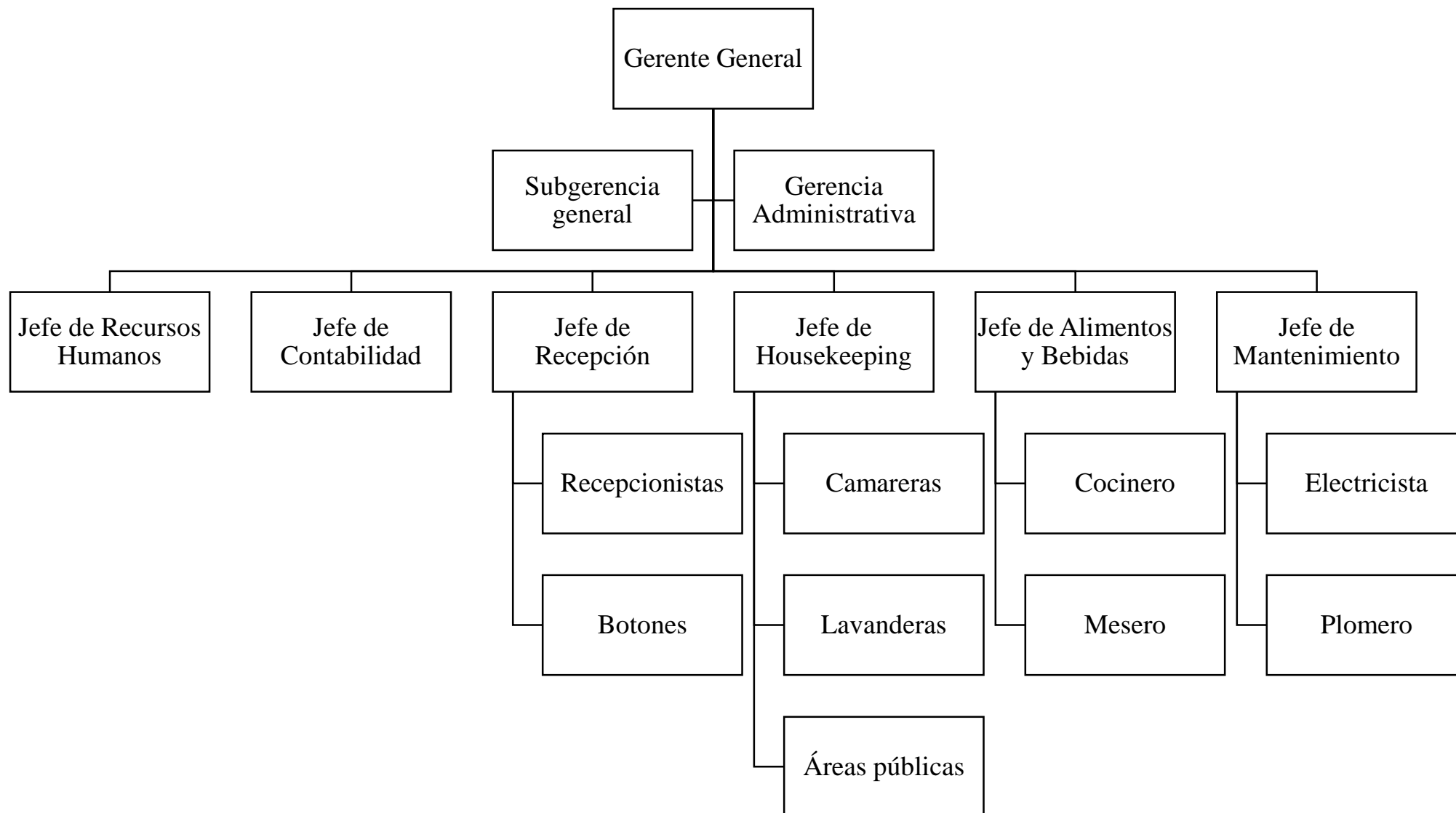
El organigrama que se va a plantar como propuesta es un organigrama lineal que “su principal característica es la existencia de una única línea directa de autoridad, desde lo más alto de la jerarquía a los niveles más bajos” (Gil , 2013,p.258) Ya que el organigrama al ser una representación gráfica de lo que es la estructura de la empresa en la que se encuentra formada, lo primordial es ser muy preciso en los cargos principales de que hayan tomado los colaboradores que forman el establecimiento

El organigrama es un elemento indispensable en la organización formal de una empresa gracias a los conocimientos que posee cada miembro:

- En qué lugar se encuentra la empresa
- Con quien se debe mantener un contacto profesionalmente
- Y quien es el representante de su jerarquía (Díaz Paniagua & León Sánchez, 2014)

Las características principales de un organigrama que debe poseer son:

- Representa la realidad de la empresa por un momento y entornos determinados, al referirse de un momento, hace referencias que siempre puede haber algún cambio o un aumento en alguna área, al hacer un organigrama lineal o funcional, no quiere decir que sea permanente, ya que, siempre se encontrará dispuesto a futuros cambios.
- Debe considerarse como un elemento dinámico y parte del establecimiento en cualquier momento, que no solo se encuentre en un papel, si no que esté presente en cada uno de los colaboradores, desde el gerente general que es el que lidera en el organigrama hasta los que dependen del mismo.
- Es una representación concreta y real de la jerarquía de la empresa, pero sobre todo de sus relaciones internas, el organigrama más importante es el lineal que muestra de forma general los departamentos que forman la empresa, pero es importante poseer un organigrama por funciones o responsabilidades, este organigrama puede servirle más al área de recursos humanos.
- Muestra a la sociedad que conforma el establecimiento el método de dirección, gestión y organización que posee la empresa.
- Es un documento que sirve de forma informativa para los clientes internos y externos del establecimiento.
- Es un documento completo, como se mencionó anteriormente debe incluir todos los cargos de la empresa, pero es importante mencionar que cuando es una empresa grande donde posee más de 6 o 10 cargos, es opcional realizar un organigrama detallado o parciales, que sea un organigrama aparte del ya elaborado con los cargos principales. (Díaz Paniagua & León Sánchez, 2014)




Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

4.2.2 Perfiles del cliente interno

- **RECURSOS HUMANOS**

Tabla 5: Descripción de funciones de Jefe de Recursos Humanos


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Jefe de Recursos Humanos
Departamento:	Recursos Humanos
Objetivo:	Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y que se encuentre motivado para alcanzar los objetivos principales del Hotel Casa Q.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Dirigir a todo el personal que conforma el establecimiento• Garantizar una buena comunicación entre el personal y mandos superiores• Brindar y mantener un buen ambiente laboral• Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso, inducción del nuevo personal que vaya a ser parte del hotel.• Facilitar al nuevo y antiguo personal toda la información necesaria sobre el establecimiento como estructura organizacional, funciones, políticas, objetivos del hotel, entre otros.• Proyectar y coordinar las capacitaciones para el cliente interno, con el fin de asegurar el alto aprovechamiento del talento humano, y proveer la motivación.• Supervisar y controlar el cumplimiento de las normas y funciones a nivel departamental.• Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones.• Supervisar y revisar la nómina de los empleados• Anticipar a las necesidades que posee el empleado, con el fin de solventar cualquier inquietud que tenga.• Cumplir con normas y procedimientos de seguridad.• Cumplir con las normas del código de trabajo.	

Fuente: (Pymex, 2013)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

- **CONTABILIDAD**

Tabla 6: Descripción de funciones de Jefe de Contabilidad


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Jefe de Contabilidad
Departamento:	Contabilidad
Objetivo:	Operar sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud en la captación del registro de las operaciones financieras y administrativas del hotel.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar balances iniciales, contables, financieros sobre los movimientos que ha tenido el hotel • Verificar que las facturas que haya emitido o recibido el establecimiento, se encuentren correctamente realizadas • Realizar las facturas recibidas de los proveedores y registrarlos en una base de datos para actualizar la cuenta por pagar • Revisar continuamente la retención de impuestos y todas las obligaciones tributarias que deben efectuar el establecimiento • Llevar mensualmente los registros de compra y venta, con el fin de realizar la declaración del IVA • Llevar todos los movimientos o registros contables en un sistema financiero que sustente lo físico con el registro • Llevar libros contables (Diario, mayor y contables) • Presentar todos los documentos realizados por el contador al gerente o jefe superior, para que evalúe el proceso de contabilidad que se lleva del establecimiento hotelero <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar registros diarios, semanales o mensuales para que la información sea lo más actualizada (Pymex, 2013) 	

Fuente: (Administración, 2017)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

- **RECEPCIÓN**


Tabla 7: Descripción de funciones de Jefe de Recepción

	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Jefe de Recepción
Departamento:	Recepción
Objetivo:	“Organizar y controlar los servicios de recepción, telefonía, portería, manejo de equipaje y servicios internos y externos relativos a la necesidad del huésped” (INEN, 2007)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir y asignar funciones al personal de recepción teniendo en cuenta el nivel de ocupación del hotel y movimiento de los huéspedes ya sean individuales o grupales • Poseer espíritu servicial, mostrando al huésped el excelente servicio del hotel y que se sienta a gusto con el mismo • Supervisar el desempeño personal y las funciones que realiza cada uno del área • Mantener un contacto directo con el departamento de ama de llaves para conocer las habitaciones disponibles y ocupadas • Manejar los ingresos diarios que tiene el hotel (consumo del huésped) • Organizar, dirigir y coordinar las funciones que cumplan el personal del departamento. • Dirigir, supervisar y planificar el conjunto de actividades que debe seguir el personal. • Coordinar y participar en conjunto a otros departamentos la gestión y administración del hotel. • Colaborar con la dirección del establecimiento. • Colaborar en la instrucción y supervisión del personal a su cargo. • Organizar y distribuir los horarios por turnos, ya sea mañana, tarde y noche. 	

Fuente: (Larraiza, 2017)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)


Tabla 8: Descripción de funciones de Recepcionista

	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Recepcionista
Departamento:	Recepción
Objetivo:	“Ofrecer al cliente un servicio de calidad, identificando sus necesidades y mostrando interés para satisfacerlas e incluso anteponiéndose a ellas” (López García, 2006:30)
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar y controlar las entradas o registros de clientes, ya sea que tenga reserva o no • Planificación y asignación de las habitaciones con reservas del día. • Realizar bloqueo de habitaciones, por motivo de reservación anticipada o por grupos especiales. • Seguimiento de las habitaciones asignadas, ocupadas, y disponibles. • Control de check in y check out • Atender llamadas todo el día • Mantener una comunicación con el departamento de ama de llaves, para conocer el reporte de las habitaciones. • Preparación de la llegada de grupos al establecimiento. • Llevar un control de las habitaciones. • Atender con amabilidad toda petición o reclamo de un cliente. • Solucionar si existe overbooking en el establecimiento • Realizar facturación y control de caja. • Mantener una coordinación entre todos los departamentos del hotel • Llevar y mantener actualizado el libro de registros que posee el hotel, ya sea físico o digital. • Solicitar información personal del huésped cuando solicite una habitación, o confirmar la información cuando la reserva ya se encuentre hecha. • Brindar información turística sobre la ciudad, cuando el huésped lo requiera. 	

Fuente: (Publicaciones Vértice, 2008)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Tabla 9: Descripción de funciones de Botones


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Botones
Departamento:	Recepción
Objetivo:	Se encarga del manejo del equipaje de los huéspedes tanto en la llegada como en la salida, del cuidado del equipaje, y mostrar a los huéspedes las habitaciones que se le hayan asignado y siempre mostrando amabilidad y cortesía
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el equipaje del huésped a la habitación. • Brinda compañía al huésped hacia su habitación. • Se encuentra capacitado para brindar todo tipo de información que el huésped lo requiera. • Brindar información sobre los servicios que posee el hotel. • Indicar todos los espacios dentro de una habitación, como el baño, interruptores y manejo de la televisión. • Proporciona información sobre restaurantes, teatros, cines y eventos que existan en la ciudad. • Realiza llamadas para la transportación del huésped, ya sea taxi, recorridos, etc. • Evalúa el servicio que recibió el huésped, si se encuentra satisfecho. • Genera mayor venta al sugerir al huésped, los servicios del hotel • Ayuda al hotel en el trabajo de correo departamental 	

Fuente: (Torre, 2009)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

- **AMA DE LLAVES**


Tabla 10: Descripción de funciones de Jefe de Housekeeping

	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO	Jefe de Housekeeping
Departamento:	Ama de Llaves

Objetivo:	Planear y supervisar todas las habitaciones y áreas públicas del hotel, además de llevar un registro de anomalías en las habitaciones. Se encarga de satisfacer todas las necesidades que tenga el huésped.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar la asistencia y puntualidad del personal del área • Supervisar, al personal y los recursos que se necesita en el área • Llevar el reporte de camareras • Mantener la buena apariencia hacia compañeros y sobre todo hacia el huésped • Mantener buenos modales y buenos tratos hacia el huésped • Reportar novedades que existan en las habitaciones • Requerimiento de suministros (Hotelería, 2017) • Realizar los turnos y horarios respectivos del personal • Realizar los cambios en las habitaciones cuando haya alguna anomalía existente • Gestionar materiales, útiles, maquinaria, productos, dotaciones y entre otros. • Mantener listo y preparado el carro de trabajo con todo lo necesario para la camarera de turno. • Tener bajo su responsabilidad la llave maestra y llaves de cada habitación (Jiménez, 2004) 	

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Tabla 11: Descripción de funciones de Camarera


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO	Camarera
Departamento:	Ama de Llaves
Objetivo:	Mantener siempre las habitaciones en perfecto estado para la disponibilidad del huésped y sobre todo las áreas públicas. Además de poseer un espíritu de servicio y hospitalidad hacia los huéspedes.
FUNCIONES	

- Manejo de todos los materiales que debe tener el personal del área como blancos, artículos de aseo, productos de papel, menú de room service, etc.
- Recoger llave maestra para realizar la limpieza de las habitaciones.
- Hacer informes previos del estado de las habitaciones que se le asignaron.
- Limpiar pasillos y áreas que se le haya sido asignado por el jefe del departamento.
- Realizar siempre el cambio de sábanas en las habitaciones
- Limpiar y asear toda la habitación
- Proveer toallas y almohadas cuantas sean requeridas por el huésped
- Mantener comunicación con el departamento de recepción para indicar el estado de las habitaciones
- Asegurarse en brindar el mejor servicio y satisfacer las necesidades del huésped.
- Proveer siempre amenities al huésped.

Fuente: (Torre, 2009)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Tabla 12: Descripción de funciones de Lavandera


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO	Lavandera
Departamento:	Ama de Llaves
Objetivo:	Proporcionar a todos los departamentos los materiales o ropa necesaria para ejecutar sus funciones. Además de brindar el servicio de lavado en prendas del huésped
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control y un inventario de toda la ropa que se lava. • Manejo de todos los materiales que necesita para realizar el lavado. • Servicio de lavandería para los huéspedes. • Usar materiales que no dañen las prendas del huésped. • Entregar las prendas en la habitación del huésped • Notificar a recepción el servicio de lavandería que ocupo el huésped, para realizar el recargo. • Realizar informe diario de la lavandería de los huéspedes. 	

- Realizar lavado de uniformes del personal del establecimiento.
- Dar a conocer el servicio de lavado, planchado y lavado en seco a los huéspedes.
- Separar la ropa según sus características para manejar el cuidado de las prendas.

Fuente: (Torre, 2009)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Tabla 13: Descripción de funciones de Relaciones Públicas


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO	Relaciones públicas
Departamento:	Ama de Llaves
Objetivo:	Conservar en condiciones óptimas las áreas externas e internas del hotel, asignadas por el departamento. El personal deberá asegurar la buena imagen y presentación de las áreas públicas para los huéspedes.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de máquinas: lava- pisos, lava-alfombras, pulidora de pisos, aspiradora. • Aplicación de productos de limpieza. • Manejo de utensilios de limpieza (fibras, cepillos, espátula, etc.) • Normas de higiene y seguridad. • Lavar, barrer, trapear, limpiar • Garantizar la limpieza total de las áreas externas como: lobby, salones y pasillos, restaurante, cafetería, bares, baños públicos, elevadores. • Garantizar la limpieza total de las áreas internas como: sótanos, oficinas administrativas, baños del personal, área de proveedores, escalera de emergencia, pasillos, azotea, áreas de servicio. • Registrar todos los recursos o materiales que se necesitan para limpieza 	

Fuente: (Potosme, 2008)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

- **ALIMENTOS Y BEBIDAS**


Tabla 14: Descripción de funciones de Jefe de Alimentos y Bebidas

	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO	Jefe de Alimentos y bebidas
Departamento:	Alimentos y Bebidas
Objetivo:	Generar mayores ingresos para el hotel y brindar el mejor servicio a los clientes brindando excelente calidad en los productos.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y supervisar los alimentos que se encuentren almacenados, cuidando la fecha de vencimiento y calidad del producto • Brindar siempre alimentos que se encuentren recién preparados mas no guardado • Revisar diariamente los suministros generales en el área • Estar dispuesto a las necesidades y requerimientos de los comensales • Mantener la buena higiene en todos los equipos que se utilice ya sea dentro de la cocinar como en el servicio de los platos • Controlar la limpieza de los manteles y cubre manteles • Realizar cambios de manteles y cubre manteles • Manejar de información de faltas de stock • Administración y buen funcionamiento de todo el personal a su cargo. • Manejo del personal y atención del cliente. • Supervisar la limpieza del personal. • Supervisar la producción culinaria. 	

Fuente: (Gallego J. , 2012)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Tabla 15: Descripción de funciones de Cocinero


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO	Cocinero
Departamento:	Alimentos y Bebidas

Objetivo:	Ejecutar las recetas, comprender los procesos de elaboración, preparación, montaje y presentación de ensaladas, platos calientes y fríos, postres, bebidas y entre otros.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la elaboración de platos que son requeridos por el jefe del departamento • Llevar un registro o un control del alimento que se usa. • Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos. • Conocer el manejo o manipulación de los alimentos. • Cuidar y mantener aseado el área de trabajo donde se encuentre. • Mantener el uniforme limpio y tener un buen aseo personal • Inspeccionar la calidad y cantidad de los alimentos al montar un plato. • Evitar desperdicios • Apoyar el control diario del consumo de ingredientes, recursos, y productos. • Controlar la zona caliente y zona fría • Manejar 2 accesos de entrada y salida de alimentos, para que no exista contaminación. 	

Fuente: (INEN, 2008)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Tabla 16: Descripción de funciones de Mesero

		PERFIL DEL CLIENTE INTERNO	
CARGO		Mesero	
Departamento:		Alimentos y Bebidas	
Objetivo:		“Acomodar al cliente en la mesa, servir alimentos y bebidas, finalizar el plato con el tipo de servicio escogido, preparar y adicionar salsas, presentar la cuenta y recibir el pago” (INEN, 2008)	
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none">• Realizar montaje de mueblería, mantelería, vajilla, cristalería, cubertería y menaje.• Identificar una mesa adecuada a la preferencia del cliente o según la reservación y disponibilidad que tenga el establecimiento• Acomodar al comensal en la mesa que haya elegido o se le haya brindado			


- Presentar el menú o carta
- Informar la disponibilidad de los platos del menú, composición, acompañamiento y cantidad;
- Anotar pedido, realizar comanda.
- Confirmar el pedido que haya realizado e informar el tiempo de espera.
- Servir al cliente a la mesa, el pedido que realizó
- Mantener el cuidado de los alimentos, aplicando la buena manipulación de los alimentos.
- Asegurar la atención al cliente antes y después que realice el pago.
- Finalizar la atención al cliente y efectuar el pago
- Verificar el consumo, presentar la cuenta al cliente.
- Recordar al cliente la forma de pago que puede realizar
- Recibir y entregar pagos.

Fuente: (INEN, 2008)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

- **MANTENIMIENTO**

Tabla 17: Descripción de funciones de Jefe de Mantenimiento


	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Jefe de Mantenimiento
Departamento:	Mantenimiento
Objetivo:	Se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente, los servicios que requiera el establecimiento en lo relacionado a mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir al personal del mantenimiento • Estar pendiente de todas las necesidades que tiene el hotel • Llevar un registro de las anomalías que existan dentro del establecimiento • Controlar y supervisar de los equipos y recursos que se utilizan en el área • Mantener un contacto directo con el departamento de ama de llaves para conocer las anomalías que existan en las habitaciones 	

- Planificar las tareas de mantenimiento ya sean diarias o semanales (Losrecursos humanos, 2010)
- Reparar y dar mantenimiento a equipos de trabajo dentro del hotel (lavadoras, secadoras, calefactor, entre otros)
- Estar disponible a cualquier momento que necesite el hotel

Fuente: (Administración, 2017)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)


Tabla 18: Descripción de funciones de Electricista

	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Electricista
Departamento:	Mantenimiento
Objetivo:	Asegurar el buen alumbramiento en todas las áreas que posee el hotel, y sobre todo en las habitaciones.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar si existe alguna anomalía en las instalaciones eléctricas, y proceder a la reparación. • Llevar un registro de las anomalías que encuentren en el hotel, puede ser un registro mensual. • Vigilar el buen funcionamiento de las instalaciones eléctricas. • Instalar anuncios de seguridad cuando se requiera en el establecimiento • Estar disponible en cada departamento que necesite el servicio de electricista • Mantener limpia el área donde se encuentre. • Mantener una buena comunicación con áreas públicas para conocer anomalías en las áreas internas y externas. • Realizar mantenimiento y reparación de equipos defectuosos. • Realizar informes de actividades realizadas. • Manejar los equipos y herramientas necesarias 	

Fuente: (Recursos Humanos, 2017)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Tabla 19: Descripción de funciones de Plomero

	PERFIL DEL CLIENTE INTERNO
CARGO:	Plomero
Departamento:	Mantenimiento
Objetivo:	Asegurar el buen mantenimiento de los sistemas que son utilizados para agua potable, con el fin de brindar un buen servicio para el huésped.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Detecta filtraciones en las paredes y pisos del establecimiento • Supervisa anomalías existentes en las habitaciones • Repara instalaciones sanitarias, tuberías de todo el hotel. • Mantiene en buenas condiciones las tuberías de las edificaciones. • Maneja y controla todo el material o recursos necesarios para la ejecución de sus funciones. • Elabora los proyectos de trabajos de plomería. • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada 	

Fuente: (Recursos Humanos, 2017)

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

4.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DEL HOTEL CASA Q

El objetivo principal de la mejora de procesos para cualquier establecimiento, es asegurar la satisfacción de sus clientes, ya sean los clientes externos e internos que deben ser atendidos con mayor prioridad, ya que, son aquellos que brindan el producto o servicio y son la imagen de establecimiento. Otro objetivo principal para la mejora de procesos es obtener la máxima

rentabilidad para la empresa, porque ese es el fin de realizar un plan de mejoras, que con los cambios que desea realizar un establecimiento, satisface al cliente y obtiene mayor ingreso.

Al ser parte de un sistema de gestión de calidad, la gestión basado en procesos tiene como objetivo, aumentar la producción de la organización o establecimientos, y sobre todo alcanzar los niveles de satisfacción ya sea un nivel interno como externo del mismo. Además de incrementar su productividad a través de “mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador” (Rojas Moya, 2003).

Para entender la gestión de procesos se debe considerar algunos elementos que son importantes, para que así podamos trabajar en ello. Estos elementos principales que se mencionan son: conocer cuáles son los procesos claves, la coordinación y el control de su funcionamiento y la más importante que es la gestión de mejoras. Como se mencionó anteriormente, uno de los elementos principales de la gestión de procesos es conocer cuáles son sus procesos claves o internos. Es por ello para conocer los procesos internos que posee el hotel Casa Q se necesita saber su mapa de procesos, como el hotel no posee esta herramienta interna que es base de todo, se va a representar un mapa de procesos del Hotel Casa Q.

Un mapa de procesos es “un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario” (García *et al.*, 2007, pg. 10). Los recursos que pueden incluir o necesitar dentro de un mapa de procesos puede ser: personal, finanzas, instalaciones, métodos, equipos técnicos, entre otros.

El propósito de tener un mapa de procesos en cualquier tipo de establecimiento, es con la finalidad de ofrecer al cliente un servicio o un producto que sea correcto y que satisfaga sus

necesidades o requerimientos, con un alto nivel de rendimiento en servicio y calidad. (García *et al.*, 2007). Pero para conocer u observar sobre los resultados de este proceso, tambien dependerá del de colaboracion del personal del establecimiento, ya que dentro de un p mapa de procesos solo existen procedimientos establecidos, pero que deben ser tomados en cuenta o acatados por el personal, para que así obtener resultados satisfactorios.

Un mapa de procesos en sí, es un diagrama de valor donde muestra los procesos de una organización. Este diagrama posee tres tipos de procesos que son los siguientes:

- **Procesos estratégicos:** su definición, corresponde a los altos gerenciales de un establecimiento, como dirección y gerencia. Este encargado de guiar a los demás procesos y actividades con una asesoría para asegurar su soporte para la toma de decisiones, fortalecer los procesos operativos y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente. (Retos en Supply Chain, 2017)

Este proceso proporciona directrices, límites de actuación al resto de los procesos. Por ejemplo: comunicación interna y externa, planificación estratégica, marketing, entre otros (García *et al.*, 2007).

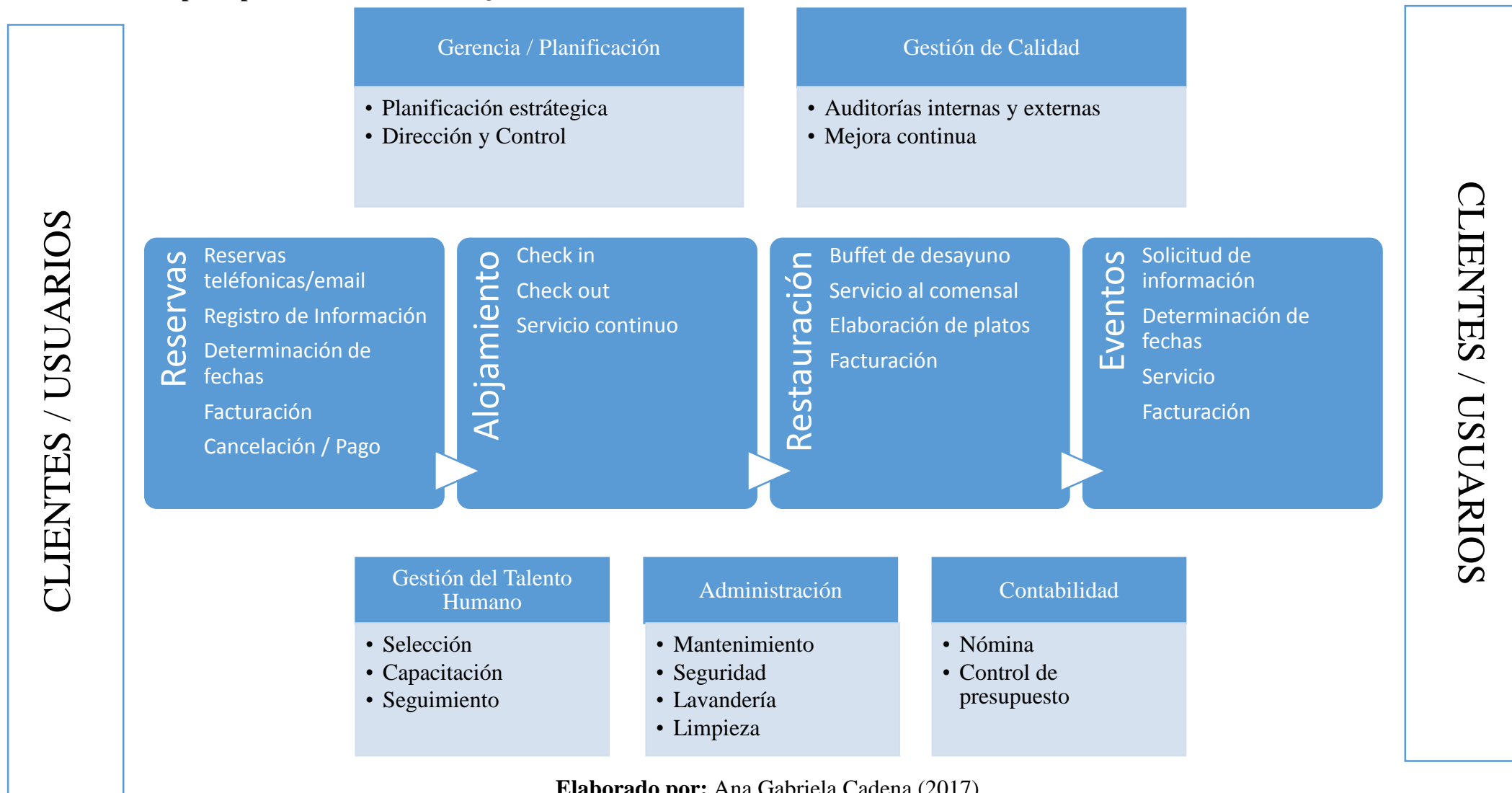
- **Procesos claves:** son todos aquellos que se encuentran relacionados con el servicio prestados y, por lo tanto, que se encuentran orientados con el cliente. Este procedimiento puede ser percibido directamente por el cliente y en la cual se centra en aportar un valor. En resumen, este proceso es por la cual el establecimiento posee rentabilidad, ya que es por lo que paga el cliente, ya que, va desde la comprensión de las necesidades y expectativa, prestación de servicios y como resultado la satisfacción del cliente (García *et al.*, 2007).
- **Procesos de apoyo o soporte:** como su nombre lo indica son procesos que soy de ayuda a los procesos que se mencionaron anteriormente y más para el proceso que se

encuentra relacionado con los servicios prestados. Sin este proceso, no podría ejercer su función los procesos estratégicos y los procesos claves. Este proceso posee algunos determinantes para que se pueda ofrecer un servicio de calidad y a su vez la satisfacción del cliente, esos determinantes, son tales como: recursos humanos, auditorías internas, formación, entre otras (García *et al.*, 2007).

El mapa de procesos se debe realizar junto a un análisis de los procesos que se identifican, los subprocesos que lo integran y las actividades que se deben realizar en el mismo. El análisis es parte del procedimiento en la elaboración del mapa de procesos, ya que es importante que este trabajo se lo realice con detalle y tiempo, por lo que describe los procesos que sigue o toma en cuenta para ofrecer productos y servicios en un establecimiento.

En la siguiente ilustración, se procederá a desarrollar el mapa de procesos del Hotel Casa Q y luego a desarrollar la descripción del mismo, ya que como se mencionó anteriormente, se toma en cuenta el proceso, subproceso y actividades.

4.3.1 Mapa de procesos del hotel Casa Q



Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

4.3.2 Descripción de procesos

En los siguientes gráficos se podrán observar los procesos que fueron establecidos en la ilustración anterior con sus respectivos subprocesos, objetivos y actividades generales que debe realizar cada proceso.

Tabla 20: Procesos Estratégicos del Hotel Casa Q

PROCESOS ESTRATÉGICOS		
PROCESO	<u>Planificación</u>	
SUBPROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Planificación Estratégico	Establecer procesos de estrategias para alcanzar objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer misión y visión • Establecer objetivos principales del establecimiento • Realizar análisis del FODA • Implementar un plan anual
Dirección y Control	Controlar todos los procesos que se realicen dentro del establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de la situación actual de la empresa • Supervisar a nivel departamental • Realizar seguimiento de falencias • Tomar de decisiones
PROCESO	<u>Gestión de Calidad</u>	
SUBPROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Auditorías internas	-Analizar el cumplimiento de funciones a nivel departamental -Análisis de la satisfacción del colaborador en el área de trabajo que se encuentra	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas internas • Ejecutar la supervisión de cumplimiento de normas • Preparar Informes de auditorías internas
Auditorías externas	Analizar y controlar el nivel de satisfacción del cliente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar encuestas de satisfacción al cliente • Brindar el mejor servicio
Mejora continua	-Identificar las oportunidades de mejoras existentes -Realizar cambios en productos, procesos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las falencias que existan a nivel departamental • Definir solución • Implementar solución • Analizar los resultados obtenidos

Tabla 21: Procesos Claves del Hotel Casa Q		
PROCESOS CLAVES		
PROCESO	<u>Prestación de Servicios</u>	
SUBPROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Reservas	Garantizar la disponibilidad que el futuro huésped desea.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reservas vía telefónica • Realizar reservas vías online • Realizar confirmación de reservas • Registrar datos personales • Asegurar fechas seleccionadas • Realizar pagos o cancelaciones • Ejecutar proceso de facturación
Alojamiento	Ofrecer una estadía satisfactoria al huésped y satisfacer todas las necesidades que posee.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar check in • Brindar servicio de botones • Brindar servicio continuo y cuando solicite el huésped • Realizar check out
	Brindar la mejor comodidad en las habitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar servicio de limpieza en las habitaciones • Contar con la disponibilidad de toallas y almohadas • Contar con la disponibilidad de amenities en las habitaciones
Restauración	Ofrecer excelente calidad en el servicio y en el producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar elaboración de platos • Brindar buffet de desayunos • Brindar el mejor servicio al comensal • Ejecutar proceso de facturación
Eventos	Satisfacer al cliente en el evento que sea realizar en el establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar solicitud de información • Entrega de cualquier tipo de información que necesite • Revisar disponibilidad de fechas • Ofrecer los servicios que se posee para eventos • Realizar proceso de facturación

Tabla 22: Procesos de Apoyo o Soporte del Hotel Casa Q

PROCESOS DE APOYO O SOPORTE		
PROCESO	<u>Gestión del Talento Humano</u>	
SUBPROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Selección	Realizar proceso d selección del personal que posee la capacidad de ejercer la función que corresponda	<ul style="list-style-type: none"> • Informar las vacantes existentes • Recibir documentos CV • Establecer fechas para entrevistas • Realizar la entrevista • Seleccionar las mejores opciones • Analizar las mejores opciones con el gerente o administrador
Capacitación	Brindar capacitación del área que ocupará	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los temas correspondientes según el área • Establecer fechas de capacitación • Realizar la capacitación • Utilizar material didáctico • Realizar evaluación correspondiente
Control	Evaluar el desarrollo de las funciones del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las funciones • Investigar si existe alguna falencia • Analizar de resultados • Realizar una retroalimentación
PROCESO	<u>Administración</u>	
SUBPROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Mantenimiento	Supervisar funcionamiento de todas las instalaciones del hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar equipos • Manejar registro de equipos nuevos, dañados y

		arreglados <ul style="list-style-type: none"> • Arreglar falencias existentes
Seguridad	Brindar al huésped y al hotel seguridad interna y externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar cámaras dentro y fuera del establecimiento • Realizar vigilancia 24 horas • Poseer un dispositivo de alarma • Proteger las pertenencias del hotel
Lavandería	Brindar al huésped servicio de limpieza en sus prendas de vestir y lencería del hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Poseer servicio inmediato • Brindar lavado normal • Brindar servicio lavado en seco • Brindar servicio secado y planchado
Limpieza	Garantizar la limpieza profunda en todas las instalaciones que posee el hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza en las áreas que son más frecuentes para el huésped • Limpieza en cada piso del hotel • Limpieza de habitaciones
PROCESO	<u>Contabilidad</u>	
SUBPROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES
Nómina	Realizar los pagos correspondientes a los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pago de su sueldo • Realizar devengos y devoluciones • Realizar cálculo del aporte social • Realizar pagos y deducciones
Presupuesto	Llevar un control del presupuesto que posee el establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los ingresos y egresos • Poseer un presupuesto establecido dividido según los departamentos.

Elaborado por: Ana Cadena (2017)

4.4 PROPUESTA DE FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS

Al haber realizado el mapa de procesos del Hotel Casa Q, será de mayor facilidad elaborar un manual de procedimientos que debe tomar en cuenta y seguir todos los que conforman el establecimiento, para una mejora en el servicio brindado. Es por ello que se propone al establecimiento un formato de “manual de procedimientos” en la cual se desarrollará todos los procedimientos pertinentes. **(Anexo 7)**

Un manual de procedimiento “es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa” (Ingeniería, 2017), además están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, control, evaluación y de la misma manera, facilitar el proceso de cumplimiento de funciones.

Al decir procedimiento, entendemos como, una sucesión cronológica o secuencial de actividades, con el objetivo de precisar la forma o manera de realizar una función. El manual de procedimientos es, por lo tanto, “un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de cada uno de los procedimientos que lo integran” (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2006)

Las ventajas principales de contar con manuales de procedimientos son:

- Auxiliar en la inducción del puesto a un nuevo colaborador.
- Auxiliar en la capacitación del personal
- Describen las actividades de cada puesto en forma detallada.
- Indican las interrelaciones entre los departamentos del establecimiento.
- Permite que el personal conozca cuales son los pasos que debe seguir para el desarrollo de sus actividades.

- Proporcionan las funciones del personal
- Son conocidas como guías de trabajo (Ingeniería, 2017)

Además, se le propone al hotel este manual de procedimientos, ya que de esta manera le ayudará al establecimiento tener una mejor planificación, satisfaciendo y mejorando la calidad del servicio interno y externo del establecimiento. Con este formato que se le está proponiendo al Hotel Casa Q puede hacer uso a nivel departamental ya sea los operativos (ama de llaves, cafetería, recepción, mantenimiento,) o directivos (administración, contabilidad).

El proceso que se tomará en cuenta para esta disertación es realizar como inicio y prioridad una planificación estratégica, con el fin de determinar cuáles serán las actividades, procesos y objetivos que debe cumplir el hotel Casa Q anualmente.

4.5 DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS CLIENTES INTERNOS

El personal debe ser lo más importante para cualquier tipo de empresa, ya que son ellos lo que mantienen un contacto directo con el cliente externo, los que muestran la imagen de la calidad de un establecimiento que ofrece productos y servicios. Los directivos de un establecimiento muchas veces se enfocan en buscar maneras de satisfacer al cliente externo, buscar nuevos servicios que puedan satisfacer necesidades, y la mayoría del tiempo olvidan un factor importante e indispensable dentro de un establecimiento, que es el cliente interno. Para brindar el mejor servicio, el establecimiento debe tomar en cuenta que debe empezar con una herramienta que es fundamental para brindar el mejor servicio, es la capacitación

La capacitación al cliente interno, es un rol de evaluador que los de alto mando deben tomar como responsabilidad. La razón de capacitar a cliente interno es brindarles conocimientos, aptitudes y habilidades que se requieren para que pueda cumplir con mayor

rendimiento sus funciones, y lograr un desempeño satisfactorio. Actualmente el término capacitación ya es muy conocido en cualquier tipo de organización que busca como objetivo impulsar a sus colaboradores brindándoles herramientas de educación en el cargo que laboran, es importante mencionar que las capacitaciones que se debe realizar deben ser en función de un objetivo a corto plazo, es decir, a obtenerse un desempeño a corto plazo específicamente.

El cliente interno debe poseer una información necesaria para que pueda evitar la inseguridad y la angustia de pasar por un momento de cambio en los procesos de servicio, es importante que el colaborador llegue a percibir toda la información que puede recibir en una capacitación como un crecimiento personal y profesional. Además, es importante mencionar que, durante la capacitación general, los colaboradores pueden conocer las funciones de los otros departamentos, que no sea el suyo, ya que es importante como todos los departamentos encaminan al mismo objetivo de la satisfacción del huésped.

Al brindarle la importancia que debe tener un cliente interno dentro del establecimiento y que conozca sobre los procesos que se va a tomar para mejorar su desempeño, el empleado aportará valor con mayor eficiencia a la relación interdepartamental y facilitar a la agilidad de los procesos para mejorar la eficiencia.

Existen algunas razones por la cual una organización debe capacitar a su personal, y es porque al ser parte de una industria hospitalaria, se refiere a un entorno que es muy cambiante. Donde los huéspedes ya no poseen las mismas exigencias y necesidades que antiguamente, el huésped cada día se vuelve más exigente en recibir un producto o servicio de buena calidad. La industria hotelera es muy cambiante, ante estas circunstancias que se pueden presentar a constantes modificaciones en ajuste, adaptación, transformación,

desarrollo y control, es por ello que siempre se debe estar actualizando en el servicio al cliente, ya que, se enfrenta un huésped que se vuelve exigente según sus requerimientos.

Los valores que posee cualquier establecimiento deben reforzarse a través de capacitaciones, actividades y sobre todo en la comunicación interna. Una buena estrategia es crear buenos vínculos entre empleados y empleador, en la cual sea como una familia en la que la empresa apoye a los empleados y estos mostraran su agradecimiento dando su mejor esfuerzo.

Los temas que mostrarán como propuesta para que el hotel Casa Q pueda tomar en cuenta y que forme parte a sus procesos, fortalecer la comunicación y mejorar el desempeño de los colaboradores, los temas son:

1. Dirigido a todo el personal de todos los departamentos
 - Calidad y atención al cliente
 - Manejo de reclamos y quejas
 - Introducción a la calidad según las normas ISO 9000
 - Conocimiento en los procesos de mejora
2. Dirigido al personal de supervisión (administración)
 - Liderazgo de equipo hacia la calidad
 - Trabajo en equipo
 - Comunicación
 - Evaluación de desempeño
 - Conocimientos de las 7 herramientas de la calidad
 - Manejo de sugerencias por parte del cliente interno

3. Dirigido al departamento de Alimentos y Bebidas

- Buen manejo de manipulación de alimentos
- Técnicas de servicio
- Atención en room service
- Calidad y atención al cliente

4. Dirigido al departamento de Ama de Llaves

- Calidad de servicio para las camareras
- Limpieza profunda de las habitaciones
- Seguridad en el área
- Cultura de servicio hacia el huésped
- Estandarización de procesos

5. Dirigido al departamento de Recepción

- Manejo de reclamos y quejas
- Satisfacción del cliente
- Manejo de reservas
- Calidad en el servicio en front office, reservas y telefónica
- Manual del buen comportamiento (Etiqueta y Protocolo)
- Presentación e imagen personal

La duración de cada capacitación que se va a realizar en 8 horas a los 6 colaboradores que conforma el hotel.

4.6 ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL.

El no poseer un proceso de seguimiento para conocer el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos puede ser un factor que influya en la optimación de los procesos. El objetivo de cualquier organización con fines lucrativos es la obtención de ganancias diarias, pero este objetivo es con la generación de satisfacción del cliente interno, ya que es una parte fundamental del camino hacia la excelencia de la venta de un producto o un servicio.

Los clientes internos y externos deben ser tomados con la misma importancia, porque como se puede esperar que los colaboradores demuestren un buen desempeño sino posee una buena comunicación con ellos. “Si el entorno de trabajo es más profesional, más agradable, más eficiente, seguro, bien alumbrado y está provisto de los mejores equipos y herramientas, entonces se pueden contratar a los mejores trabajadores” (Salvador Hernández, 2009).

Si en el caso de existir insatisfacción por parte del cliente interno y externo, se debe conocer cuáles son las causas y condiciones que lo generan., y se lo realiza con ayuda de herramientas de calidad que son de suma importancia en estos procesos, como diagrama de causa-efecto, lluvia de ideas, entre otros que nos sirven como recopilación de información, el conocer de donde proviene el problema para buscar una solución.

- **Cliente Interno**

La administración de la calidad consiste “en hacer que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la calidad y motivarlos para que esta mejore en cada producto” (Krajweski & Ritzman, 2000, pg.217). Con la gestión de la calidad total se espera que todos los que conforman un establecimiento hotelero sean participes en el proceso de

satisfacción., ya sea los altos mandos hasta el personal que no tenga contacto directo con el cliente externo, pero también es importante en el proceso de una oferta de producto y servicio.

Para una mejor comunicación con el cliente interno, se procederá a realizar las capacitaciones que se mencionó en el anterior punto, y así facilitar sus funciones y obtener como resultado un mejor desempeño. Además de realizar un proceso de seguimiento de sugerencias que tengan los empleados para la mejora de procesos en la entrega de productos y servicios que se enfoca el establecimiento.

Al hablar de sugerencias, es referente a procesos establecidos, es decir, si el empleado tiene una sugerencia para mejorar algún proceso o dar un valor agregado y obtener como resultado una satisfacción del cliente. El programa de sugerencia de empleados no estará relacionado con quejas o reclamos por algo personal o algún problema entre los empleados.

Este proceso de recibimiento de sugerencias abarcará a todo el personal operativo como: recepción, ama de llaves, mantenimiento, limpieza, contabilidad, alimentos y bebidas. Las sugerencias que se recibirán tendrán relación con los temas:

- Herramientas y accesorios
- Calidad
- Diseño de producto y servicios
- Mejora de procesos y sistemas
- Atención al cliente

Las sugerencias provenientes de los empleados no tendrán relación o no se aceptarán

- Administración o cambio de sueldos o salarios
- Quejas personales
- Problemas personales

- Conflictos entre los empleados
- Cambio o rechazo a las políticas del hotel

Al momento de abrir el buzón de sugerencias de los empleados, se procederá a registrar cada una de ellas a una base, al momento de analizar cada sugerencias se analizará cuales son sugerencias que ayudarán a obtener una mejora positiva en algun proceso establecido. Al momento de aceptar la sugerencia e implementarla, debe ser siempre evaluada para conocer como es a evolución de esa nueva implementación, hay que tomar en cuenta que no será una sugerencia que cambie todo el proceso establecido, mas bien solo sera una sugerencia de valor agregado. Por ese valor agregado se procede a determinar una recompensa al empleado por esa sugerencia de mejora.

Otra manera para tener un seguimiento de calidad en el servicio interno es necesario realizar en cuesta para analizar el nivel de satisfaccion de los empleados, conocer si el empleado se encuentra satisfecho en formar parte del establecimiento. El **Anexo 3** es una propuesta de encuesta de colaboradores que el Hotel Casa Q pueda tomar en cuenta para obtener un seguimiento de satisfacción del cliente interno.

- Cliente externo

Poseer un seguimiento de satisfacción en la calidad del servicio externo, es un proceso por cumplir diario para cualquier establecimiento, ya que lo consideran como algo primordial e indispensable conocer el nivel de satisfacción que posee un cliente al haber recibido un producto o un servicio. Al tener un cliente satisfecho puede ser un ahorro en publicidad para cualquier tipo de establecimiento, por aquella persona se convierte en alguien que transmite buena información y genera expectativas en los futuros consumidores o huéspedes.

Al tener un cliente insatisfecho, la mayoría del tiempo no comunica al establecimiento cual fue el error o que problema tuvo con el producto o servicio, porque simplemente dejan

de ir al establecimiento y es porta voces de quejas a futuros potenciales. Entonces la necesidad de conocer la satisfacción del cliente es importante y primordial porque tiene algunos beneficios tales como:

- Un cliente satisfecho vuelve a comprar o consumir en el establecimiento
- Un cliente satisfecho comunica a otras personas acerca de la experiencia que recibió sobre un producto o un servicio
- Al satisfacer todas las necesidades y requerimientos del cliente se convierte un cliente fidelizado y siempre el establecimiento será prioridad.

Para medir el nivel de satisfacción de cliente externo, el hotel casa Q puede tomar en cuenta la encuesta que le brinda como una propuesta de implementación a su proceso de calidad en el servicio, esta encuesta de satisfacción al cliente se puede observar en **Anexo 5**.

Además para que el huésped pueda darse cuenta que además de satisfacer sus necesidades y requerimientos, el hotel casa Q posee un sistema de administración de quejas, en la cual debe ser tomado en cuenta y buscar soluciones. Este proceso se aplica a cualquier tipo de insatisfacción que puede ser oral o escrita. “Las quejas pueden considerarse con un indicador de la diferencia entre la calidad percibida y la calidad producida” (Muñoz Machado, 2006, pg.182)

Las quejas siempre serán algo importante para la recopilación o sistema de información, es necesario procesarlas para un mejor uso del mensaje. Para este procedimiento es necesario tomar en cuenta toda la información procedente de la queja y para poder clasificarlas se puede seguir algunos pasos que son:

- Registrar todas las quejas según su procedencia.
- Dar un valor o un número a la queja para así de alguna manera estudiar mejor su desarrollo.

- Enviar las quejas a la administración del establecimiento o algún departamento que este de mejor manera calificado para solucionar ese problema
- Estimular el análisis del caso
- Realizar informes acerca de aquellos aspectos que se tomarán en cuenta

Y al trabajar en las quejas o tratar se debe tomar en cuenta:

- Intentar en cada caso de queja la satisfacción de la persona
- Tomar en cuenta herramientas de calidad que ayude a la solución del problema
- Tratar de establecer todas las causas
- Descubrir la mejor solución y tomar en cuenta para no volver a cometer el mismo error, ya que lo que se desea es tener la satisfacción del cliente. (Muñoz Machado, 2006).

Conociendo sobre todo lo necesario para el proceso de atención y seguimiento de una queja, se debe tomar en cuenta que tener una buena administración no solo es atender quejas, lo importante es que todos los procesos de calidad generen una gran satisfacción en el cliente que no exista ningún reclamo o queja de parte de ellos. La prioridad para todo establecimiento es la satisfacción del cliente o huésped, y el Hotel Casa Q lo toma siempre en cuenta al momento de ofertar sus productos y servicios.

4.7 PROPUESTA DE MEJORAS DE ALGUNOS SERVICIOS EXTRAS PARA MEJORAR LA OFERTA DEL HOTEL CASA Q

Se conoce que el Hotel Casa Q posee algunos servicios en su oferta hotelera tales como:

- Alojamiento
- Desayuno Buffet
- Internet – WIFI
- Biblioteca

- Recepción 24 horas
- Sala de reuniones
- Servicio de limpieza
- Servicio de lavandería*

Pero el resultado de las encuestas de satisfacción que se realizaron a los huéspedes, se pudo observar que la mayoría de los huéspedes recomiendan mejorar su oferta hotelera, que existan servicios adicionales a la oferta que ya ofrecen, además de mejorar algunas de las que ya tienen establecidas, tal como el servicio de lavandería, ya que, al no ser 24 horas de atención, eso ocasiona un malestar en algunos huéspedes.

Es por ello que en este estudio se incluye una propuesta en el mejoramiento de los servicios de este establecimiento y a su vez en la mejora de su oferta. Como se conoce el servicio dentro un establecimiento hotelero es lo más importante, ya que es el motor y el eje principal por lo que su objetivo es satisfacer las necesidades del huésped y con ello que se obtiene ganancias.

El Hotel Casa Q es un hotel de 4 estrellas enfocado para ejecutivos o de negocio, se puede saber que un establecimiento que es ejecutivo debe poseer servicios que satisfaga las necesidades de aquel huésped que no se hospeda en el hotel con el fin de permanecer todo el tiempo en la habitación o de conocer las áreas que tiene el hotel. Este tipo de huésped, es aquel que solo necesita un establecimiento hotelero para pernoctar y servicios específicos como internet en las habitaciones y áreas generales, centro de negocios, servicio a la habitación (room service), express check in y check out, botones, valert parking. Además, estos hoteles son diseñados con el objetivo de poder realizar convenciones y reuniones, pero siempre ofreciendo al mismo tiempo confort.

Es importante mencionar que existen algunos servicios importantes que deben ofrecer estos tipos de hoteles que son ejecutivos o de negocio, ya que, para los ejecutivos son indispensables y necesarios. Son estos servicios que se van a mejorar en los servicios que ya posee el hotel, por ejemplo:

- **Servicio de lavandería:** el Hotel Casa Q posee un servicio de lavandería contratado, es decir, que no posee dentro del establecimiento un área que sea solo de limpieza para las necesidades de huésped a las 24 horas. Además, solo posee contrato con una empresa de lavandería, por lo cual dificulta satisfacer al huésped de manera correcta las necesidades de lavado en sus prendas, ya que, también se lava la lencería del hotel en la misma lavandería contratada.

Como se conoce el servicio de lavandería desempeña un papel de gran importancia para cualquier establecimiento hotelero, se encarga de las funciones principales como lavado, planchado, secado sea lencería del hotel y prendas de vestir del huésped. Al ser un área importante debe poseer los materiales necesarios para ejecutar este servicio.

Propuesta. -

La propuesta de mejoramiento en este servicio de lavandería, empieza con poseer contratos con dos tipos de empresas de lavado, una que sea específicamente con lencería del hotel, donde se conoce que utiliza materiales químicos que pueden ser fuertes como el cloro, y otra empresa que sea específicamente para prendas de vestir de los huéspedes, donde se conoce que utilicen materiales que sean de cuidado con ropa.

Otra propuesta para este servicio sería que el hotel tenga en su poder 2 a 4 planchas, ya que, el huésped ejecutivo siempre lo necesitará, y esto puede ser un servicio de 24 horas cuando el huésped lo necesite en cualquier momento. Al tener este complemento, se hace un

servicio más eficiente y personal donde el huésped sepa que se puede satisfacer todos sus necesidades y requerimientos.

Por último, dentro de este servicio de lavandería, él puede podrá implementar un proceso de registro donde coloque una lista del valor de cada prenda que desea mandar a la lavandería y la hora que necesite que se encuentre listo su requerimiento, junto a esto una funda de color blanco para que el huésped pueda colocar todas las prendas que vaya a mandar a lavar. Esta funda será tomada por parte del departamento de ama de llaves (housekeeping), al momento de que realice la limpieza de la habitación o cuando el huésped llame al personal del departamento mencionado y posteriormente se le entrega a la persona que envía a la empresa con la que tiene contrato de lavado. Se puede observar la propuesta de formato.

Tabla 23: Formato de lavado de prendas del huésped

			N°
REGISTRO DE LAVANDERÍA			
Nombre del Huésped			
Número de Habitación			
Nombre del Empleado			
PRENDA	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Pantalones			
Camisa			
Camiseta			
Chaqueta			
Corbata			
Falda			
Calcetines			
Calzoncillos			
Vestido			
Sujetador			
Pijama			
Ternos			

Otros			
TOTAL			
FECHA DE PEDIDO		HORA:	
FECHA DE ENTREGA		HORA:	

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

- **Servicio de Internet:** para todo ejecutivo y para todo tipo de huésped es importante tener acceso de internet donde se encuentre, es por ello que debe ser un servicio indispensable en el Hote Casa Q.

El problema que se pudo observar por medio del trabajo de campo que se realizó, fue que en el establecimiento posee problemas de conexión en las habitaciones, el único lugar donde el huésped puede conectarse sin ningún problema es el en área de recepción, biblioteca y habitaciones de los pisos menores. Ahora en la actualidad una de las exigencias de parte del huésped, ya no solo es adquirir una habitación cómoda, acceso a alimentación, ahora valoran más el servicio de internet gratis y que sea de buena calidad su conexión.

Al momento que una persona decide viajar a un destino y busca información en el internet sobre establecimientos donde puedan pernoctar, lo primordial que buscan es el acceso de internet en todo el establecimiento, es una de las primeras razones que la persona busca para poder reservar. El contar con un buen servicio de internet se puede ahorrar quejas por parte del huésped, ya sea directamente en el área de recepción o en las páginas principales del establecimiento. Si se ofrece este servicio de modo gratuito podemos tener la fidelización de los huéspedes y aún más para los huéspedes ejecutivos donde el internet es indispensable para asuntos de trabajo y negocio.

Propuesta. -

Al mencionar algunas ventajas de poseer este servicio dentro de un establecimiento hotelero, es importante mencionar la propuesta adecuada para ya no tener problemas con la insatisfacción de los huéspedes a este servicio. Es importante mencionar que todo cambio es bueno, dentro del hotel solo existe módems de internet en el área de recepción, cafetería, biblioteca, terraza y en ciertos pisos de las habitaciones. La propuesta conlleva a implementar módems en todos los pisos que se encuentren las habitaciones, es decir, en los pasillos. El coste de instalar una red WIFI y sus módems es relativamente bajo, con el resultado satisfactorio de tener huéspedes satisfechos y fidelizados.

- **Servicio de room service:** el Hotel Casa Q no posee un restaurante, solo una cafetería, pero para este tipo de establecimiento hotelero que su target principal son las empresas corporativas, huéspedes ejecutivos sería un servicio muy satisfactorio brindar un *room service* de snack. Se sabe que el huésped ejecutivo no posee el mismo tiempo que un huésped que decide su destino por motivo de ocio y turismo, el ejecutivo solo busca un establecimiento donde pernoctar, es por ello, es importante que al momento que regresa de sus actividades diarias establecidas, ofrecer un *room service* de snacks antes de que el huésped decida dar por terminado su día, y de la misma manera puede satisfacer a cualquier tipo de huésped que se hospede en el Hotel Casa Q.

Propuesta. -

El *room service* es considerado un servicio importante dentro de la hotelería, ya que es una fuente de ingreso para el establecimiento, este servicio a la habitación consiste que habrá una pequeña carta de snacks que desea consumir y se hará el pedido por medio de una llamada y posteriormente la persona encargada le llevará el snack ordenado a la habitación. Esta propuesta de carta de snacks para room service se puede observar en el siguiente formato:

Tabla 24: Formato de propuesta de carta de snacks para *room service*

	
ROOM SERVICE	
SNACKS	PRECIO
HAMBURGUESAS	
De pollo (lechuga ,tomate, queso cheddar, pollo)	
De carne (lechuga, tomate, queso cheddar, carne)	
SANDWICHES	
Sandwich de pollo	
Sandwich de carne	
Sandwich mixto	
Sandwich de champiñones	
ENSALADAS	
César	
Rusa	
OTROS	
Hot dog	
Alitas BBQ	
Salchipapas	
BEBIDAS	
Botella de agua	
Cerveza	
Jugos	
Fuze tea	

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

Es importante mencionar algunas características que son importantes para el hotel Casa Q, ya que es un establecimiento de 4 estrellas ejecutivo. Estas características son:

- Atención al cliente: desde que el huésped llegue al establecimiento se le ofrecerá la mejor atención y servicio para que se sienta cómodo y de la misma manera especificando los servicios que ofrece el hotel.
- Ubicación: para un huésped ejecutivo la ubicación del establecimiento hotelero es lo primordial, además que el hotel puede ofrecer servicios de transporte, como, por ejemplo: transfer in y transfer out.

- Instalaciones y habitaciones: dentro de las habitaciones tienen incluido mesas y sillas de trabajo, para que el huésped de negocios pueda seguir realizando sus actividades sin interrupción, la mayoría de las habitaciones posee una entrada de luz junto a las mesas. Las instalaciones y habitaciones deben ofrecer comodidad y confort. (Hotelriazor, 2017)

4.8 MEJORA EN EL BUFFET DE DESAYUNO QUE OFRECE

Por medio de las encuestas que se realizaron a la satisfacción al cliente, se pudo obtener como resultado que la mayoría de los encuestados dieron como sugerencia, que el hotel debe mejorar en el servicio de buffet de desayuno, ya que, la mayoría lo considera muy simple y no genera satisfacción. Es por ello que se va a brindar una propuesta de una variedad de alimentos que puede tomar en cuenta el hotel para este servicio.

El buffet es “un tipo de servicio especial en que los clientes se sirven a sí mismos los alimentos que desean y la cantidad que quieran” (Vértice, 2009, pg.53) Al ser un servicio de alimento donde el huésped puede servirse lo que desee, hace que llame la atención al mismo, es por ello que se debe brindar un excelente buffet y que sobre todo satisfaga las necesidades del comensal. El buffet no puede ser un servicio que sea de improvisación por el momento, al contrario, debe ser un servicio que deba cumplir con algunos procesos, como su estructura, decoración, montaje, situación de platos, etc, ya que tiene que responder a unas necesidades concretas y formar parte de un conjunto armónico que impacta al comensal.

El buffet dependiendo de su composición y presentación, puede llegar a convertirse en una de las ofertas que mas llame la atención al comensal. Para que un buffet tenga éxito debe cumplir con algunas normas, tales como :

- Montaje adecuado: al momento de montar el buffet, se debe tomar en cuenta que no debe ser monótono, se debe manejar colores que llamen la atención al comensal, ya

que debe ser un atractivo visual. Además se debe utilizar niveles o pisos, de esta forma se aprovecha el espacio a la exposición de los alimentos.

Además que dentro del montaje, debe haber un espacio para cubertería, vajilla, y todos los materiales que pueda necesitar el comensal durante el servicio.

- Distribución lógica de alimentos: para los alimentos se deben crear zonas que sea bien distribuidas, como de ensalada, entrada, quesos, platos fríos, platos calientes, entre otros.
- Reposición y asistencia: es importante que se encuentre bien organizado y estructurado, siempre deben estar las zonas con alimentos, ya que, al ver un comensal una fuente vacía, es muy desagradable y puede llegar a pensar que no existe reposición de alimentos.

A pesar que este servicio buffet consiste que el comensal debe servirse sus propios alimentos, es importante que exista algún personal que se encuentre encargado de asistir a los comensales.

Según Publicaciones Vértice (2009) menciona que un buffet debe basarse al FRAC:

- Frescura: mantener siempre los alimentos que se encuentre recién hechos.
- Relief: utilizar pisos o niveles para obtener la atracción del comensal y aprovechar espacio.
- Abundance: siempre debe existir alimentos en las fuentes y zonas existentes.
- Couleur: color (Vértice, 2009)

El contenido de un buffet de desayuno debe tener como prioridad:

- Platos calientes: huevos, salchichas, etc.
- Platos fríos: sandwiches, quesos, embutidos, etc.
- Alimentos integrales: yogurt, cereales integrales, frutas

- Café, leche y bebidas. (Nuñez, 2010)

A continuación, se desarrollará una propuesta de variedad de alimentos para que pueda tomarse en cuenta a momento de ofertar el servicio de buffet de desayuno. Es una lista que se va a elaborar de manera diaria de lo que se puede ofrecer en el Hotel Casa Q.

Tabla 25: Propuesta de Buffet de Desayuno para el Hotel Casa Q

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO
Zona de bebidas calientes	Café Leche Agua aromática	Café Leche Agua aromática	Café Leche Agua aromática	Café Leche Agua aromática	Café Leche Agua aromática	Café Leche Agua aromática	Café Leche Agua aromática
Zona de bebidas frías	Jugo de naranja Jugo de tomate de árbol Yogurt de mora	Jugo de frutilla Jugo de naranja Yogurt de frutilla	Jugo de sandía Jugo de naranja Yogurt de durazno	Jugo de piña Jugo de melón Yogurt de mora	Jugo de naranja Jugo de tomate de árbol Yogurt de frutilla	Jugo de frutilla Jugo de naranja Yogurt de mora	Jugo de sandía Jugo de naranja Yogurt de durazno
Zona de frutas	Sandía Kiwi Papaya Piña	Sandía Uvas Papaya Melón	Sandía Banana Piña Kiwi	Sandía Uvas Papaya Melón	Banana Sandía Kiwi Piña	Sandía Uvas Melón Manzana	Sandía Banana Papaya Piña
Zona de panes	Pan Integral Pan Blanco Tostadas	Pan Integral Pan Blanco Tostadas	Pan Integral Pan Blanco Tostadas	Pan Integral Pan Blanco Tostadas	Pan Integral Pan Blanco Tostadas	Pan Integral Pan Blanco Tostadas	Pan Integral Pan Blanco Tostadas
Zona de quesos	Queso blanco	Queso blanco	Queso blanco	Queso blanco	Queso blanco	Queso blanco	Queso blanco
Zona de	Jamón	Jamón	Jamón	Jamón	Jamón	Jamón	Jamón

embutidos	Salchichas	Salchichas	Salchichas	Salchichas	Salchichas	Salchichas	Salchichas
Huevos	Revueltos con jamón Duros Tibios	Revueltos con jamón Duros Tibios	Revueltos con jamón Duros Tibios	Revueltos con jamón Duros Tibios	Revueltos con jamón Duros Tibios	Revueltos con jamón Duros Tibios	Revueltos con jamón Duros Tibios
Cereales	Corn Flakes Granola	Froot Loops Granola	Nesquik Granola	Corn Flakes Granola	Froot Loops Granola	Nesquik Granola	Corn Flakes Granola
Especialidad del día	Humitas de sal y de dulce	Bolones de queso y chicharrón	Tamales lojanos	Quimbolitos	Humitas de sal y de dulce	Bolones de queso y chicharrón	Empanadas de queso y verde
Adicionales	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada	Mantequilla Mermelada

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el diagnóstico de la percepción del servicio interno y externo del hotel, a través de entrevistas, encuestas y la metodología del análisis FODA, se realizaron los siguientes hallazgos:

- El hotel no cuenta con un organigrama estructural, con perfiles de cargo, ni mapas de procesos, ni un manual que lo defina.
- Se detectaron oportunidades de mejoras en los servicios de lavandería, internet, *room service* y desayuno buffet.
- No se cuenta con un programa de capacitación para los colaboradores.
- No cuenta con procedimientos para evaluación y análisis de la calidad del servicio interno y externo del hotel.

En base a la triangulación de la información obtenida en el diagnóstico se lograron definir los siguientes criterios de calidad, que se buscará incrementar a partir del plan generado en este estudio y mantener en un rango superior al 80%. Estos criterios de calidad son:

Por parte de los clientes externos:

- Valoración de servicios recibidos como excelente (actualmente 57,40%)
- Nivel de Satisfacción total con los servicios (actualmente 73,10%)

Por parte de los clientes internos:

- Funciones departamentales como satisfecho (actualmente 18,8%)

- Capacitación interna como satisfecho (actualmente 37,5%)

Además de establecer un plan de acción con estrategias, recursos e inversión necesarios para la implementación de plan de mejoramiento en la calidad del servicio, se determinó necesario generar los siguientes productos

- Elaboración de un organigrama de estructural
- Elaboración de perfiles de cargo
- Elaboración del mapa de procesos
- Diseño de un programa de capacitación
- Elaboración de procedimientos para la evaluación y análisis de la calidad del servicio interno y externo.
- Propuesta de mejora de servicios (lavandería, internet, *room service* y desayuno buffet).

Por lo que se concluye finalmente que se cumplió con el objetivo principal de diseñar un plan de mejoras de calidad en el servicio interno y externo del hotel Casa Q para el año 2017.

RECOMENDACIONES

En la orientación de la gestión de calidad y obtener como resultados la satisfacción de clientes internos y externos, el Hotel Casa Q debe tomar en cuenta ciertas recomendaciones.

- Considerar las propuestas de mejora en los servicios que oferta para generar mayor satisfacción en los huéspedes.

- Para conseguir una buena gestión de calidad, todos los colaboradores deben ser partícipes en los procesos de mejora.
- Mantener una buena comunicación entre los directivos y operarios, para que así se obtenga una satisfacción del cliente interno.
- Implementar las propuestas de mejora como encuestas de satisfacción al cliente, proceso o sistema de recibimiento de queja o reclamos por parte del cliente interno y externo.
- Considerar los manuales de proceso como ayuda en el desarrollo de las funciones de los colaboradores.
- Mantener una evaluación, control y seguimiento de la implementación de mejoras en los procesos que tiene establecido.
- Trabajar en la satisfacción al cliente interno y externo del hotel para alcanzar a obtener la excelencia Q de calidad del Distrito Metropolitano de Quito.

BIBLIOGRAFÍA

• FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

a., s. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Málaga: Vértice.

Báez, S. (2002). *Hotelería*. México: CESCO SA.

Chon, K.-S., & T. Sparrowe, R. (2001). *Atención al cliente en Hostelería*. España:

Paraninfo.

del Pozo Aguilar, J. F. (2012). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*.

Antequera, Málaga: IC Editorial.

- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Denton, D. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Díaz de Santos. (1996). *Gestión de calidad total*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Díaz Paniagua , E., & León Sánchez, M. (2014). *Gestión Administrativa y Comercial en Restauración* . Madrid: Paraninfa, S.A.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento* . Costa Rica: EUNED.
- Dorado, J. (2012). *Dirección de Alojamientos Turísticos*. Madrid: Síntesis S.A.
- Equipo, V. (2009). *Atención eficaz de quejas y reclamaciones*. España: Vértice.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2014). *Administración y Control de la Calidad*. México: Data Color Impresores S.A.
- Gallego, J. (2012). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Gallego, J. F. (2002). *Gestión de Hoteles: una nueva visión*. Madrid, España: Thomson.
- Gil , M. (2013). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Jiménez, M. (2004). *Regiduría de Pisos*. Madrid: Thompson Paraninfo.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pretince Hall.
- Krajweski, L., & Ritzman, J. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. México: Pearson Education.

- Lara Martínez, J. (2004). *Dirección de Alimentos y Bebidas en hoteles*. México: LIMUSA S.A.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lattin, G. (1975). *Administración moderna de hoteles*. México: Trillas.
- López García, S. (2006). *Recepción y atención al cliente*. España: Paraninfo.
- López, S. (2000). *Recepción y atención al cliente*. Madrid, España: Thomson.
- Muñoz Machado, A. (2006). *Gestión de la calidad total en la Administración Pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- Núñez, M. (2010). *Protocolo y relaciones públicas*. Madrid: Paraninfo.
- Ogalla Segura, F. (2005). *Sistemas de Gestión*. España: Díaz de Santos.
- Olmo Garre, M. (2001). *Departamento de Gobernanta del Hotel sistemas y procesos*. Madrid, España: Síntesis S.A.
- Pérez Fernández, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Gestión de Hoteles*. España: Vértice.
- Ramírez, C. (2002). *Hoteles*. México: Trillas.
- Rawlins, A. (2008). *Total Quality Managment*. United States of America: AuthorHouse.
- Rocco, A., & Andrew, V. (2001). *Hospitality Today An Introduction*. Michigan: Education Institute American Hotel .

Ruano Pavón, C. (2012). *Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos*.

Málaga: IC Editorial.

Summer, D. (2006). *Adiministración de la Calidad*. México: Pearson Educación.

Torre, F. (2009). *Administración hotelera I*. México: Trillas.

Torres Sánchez, M. (2004). *Establecimiento hotelero*. España: Ideaspropias Editorial.

Vértice, P. (2009). *Servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante*. Málaga: Vértice S.L.

- **FUENTES VIRTUALES**

Administración. (2 de Marzo de 2017). Obtenido de

<http://administracion.realmexico.info/2014/06/estructura-organizacional-area-de.html>

Administración. (2017). Obtenido de

<http://administracion.cinvestav.mx/Secretar%C3%ADaAdministrativa/Subdirecci%C3%B3ndeRecursosFinancieros/DepartamentodeContabilidad.aspx>

Administración Hotel. (02 de Marzo de 2017). Obtenido de

<http://www.jmcprl.net/GLOSARIO/JEFE%20ADMINISTRACION%20HOTEL.htm>

Aec.es. (16 de Febrero de 2017). Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000>

AITECO CONSULTORES, SL. (25 de Enero de 2017). Obtenido de

<https://www.aiteco.com/herramientas-de-la-calidad/>

Aprendiendo Calidad. (17 de Junio de 2012). Obtenido de

<https://aprendiendocalidadyadr.com/principios-de-calidad-enfoque-de-sistema-para-la-gestion/>

CasaQ. (2016). Obtenido de <http://casaq.ec/espanol/acerca-quito-hotel-casa-q.html>

Definición.de. (17 de Febrero de 2017). Obtenido de <http://definicion.de/servicio/>

Del Toro, M. (2016). *Gestiónpoli*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero/>

Drucker, P. (1954). Obtenido de

<http://solucionesdecalidadasuservicio.blogspot.com/2012/02/quien-es-el-cliente.html>

Ecuadorpotenciaturistica. (07 de diciembre de 2016). Obtenido de

<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>

Estrella, M. (2014). *Análisis de la gestión de calidad del Hotel Sebastián y diseño de un plan de mejora.* Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5807/T-PUCE-5969.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, P. (8 de Febrero de 2016). *Gestión.* Obtenido de

<http://www.gestion.org/recursos-humanos/51352/como-hacer-un-organigrama/>

García, M., Alvarez , J., Rojas, C., Grosso, S., Martínez, M., Sánchez, M., & Barcala, E.

(Septiembre de 2007). *Gestión de procesos*. Obtenido de

http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

Gestiónpolis. (07 de diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/calidad-servicio-area-alojamiento-hotelero/>

González, H. (11 de Marzo de 2013). *Calidadgestión*. Obtenido de

<https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>

Herrera Castellanos, M. (10 de Abril de 2017). Obtenido de

<https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

Hotelería. (1 de Marzo de 2017). Obtenido de

<https://sites.google.com/site/hotelriavideos/hotelaria/departamentos-de-un-hotel/departamento-ama-de-llaves>

Hotelriazor. (29 de Abril de 2017). Obtenido de [http://hotelriazor.com.mx/tips-del-](http://hotelriazor.com.mx/tips-del-viajero/caracteristicas-de-un-hotel-con-servicio-ejecutivo.php)

[viajero/caracteristicas-de-un-hotel-con-servicio-ejecutivo.php](http://hotelriazor.com.mx/tips-del-viajero/caracteristicas-de-un-hotel-con-servicio-ejecutivo.php)

INEN. (2007). Obtenido de

<https://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/JEFE%20DE%20RECEPCION.pdf>

INEN. (Diciembre de 2008). Obtenido de

http://www.qualitirecuador.com/contenidos/areas/normas_inen/INEN2441-08.pdf

Ingeniería. (26 de Abril de 2017). Obtenido de

<http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>

Joseph, C. (03 de Marzo de 2017). *LaVoz*. Obtenido de [http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-](http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-cliente-interno-y-un-cliente-externo-5284.html)

[cliente-interno-y-un-cliente-externo-5284.html](http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-cliente-interno-y-un-cliente-externo-5284.html)

Larraiza, L. (2 de Marzo de 2017). *Tendencias sobre Hotelería y Turismo*. Obtenido de

<http://leirelarraiza.com/operativa/departamento-de-recepcion/>

Losrecursoshumanos. (26 de 02 de 2010). Obtenido de

[http://www.losrecursoshumanos.com/mision-y-funciones-del-gerente-de-](http://www.losrecursoshumanos.com/mision-y-funciones-del-gerente-de-mantenimiento-de-un-hotel-5-estrellas/)

[mantenimiento-de-un-hotel-5-estrellas/](http://www.losrecursoshumanos.com/mision-y-funciones-del-gerente-de-mantenimiento-de-un-hotel-5-estrellas/)

Lucero Torres, J. (2 de Marzo de 2017). *Dirección del Trabajo*. Obtenido de

<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-59850.html>

Martínez, M. (03 de Febrero de 2016). *Bien Pensado*. Obtenido de

<http://bienpensado.com/el-cliente-interno-su-importancia-y-formas-de-satisfacerlo/>

Matrizfoda. (05 de Abril de 2017). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>

Navarro, F. (15 de Julio de 2016). *RevistaDigital*. Obtenido de

<https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/>

Normas9000. (16 de Febrero de 2017). Obtenido de [http://www.normas9000.com/que-es-](http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html)

[iso-9000.html](http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html)

Nps. (21 de Junio de 2017). Obtenido de [http://www.wowcx.com/que-es-el-nps-net-](http://www.wowcx.com/que-es-el-nps-net-promoter-score/)

[promoter-score/](http://www.wowcx.com/que-es-el-nps-net-promoter-score/)

Pdcahome. (03 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.pdcahome.com/tqm/>

Potosme, R. (Diciembre de 2008). *Técnicas de limpieza de áreas públicas*. Obtenido de <http://biblioteca.enah.edu.ni/archivo/pdf/822.pdf>

Pymex. (14 de Octubre de 2013). Obtenido de <https://pymex.pe/liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-contador>

Pymex. (3 de Octubre de 2013). Obtenido de <https://pymex.pe/liderazgo/capacitacion/funciones-y-responsabilidades-del-gerente-de-recursos-humanos>

Real Academia Española. (16 de Enero de 2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=9SnxU0N>

Recursos Humanos. (2017). Obtenido de http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/manual_cargo/cargos_unicos/tecnico_plo_mero.htm

Retos en Supply Chain. (1 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>

Rojas Moya, J. (Abril de 2003). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/3.htm>

Salvador Hernández, Y. (2009). Satisfacción del cliente interno y externo. *TURyDES*, 1. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/ysh.htm>

Secretaría de Relaciones Exteriores. (Junio de 2006). *Guía técnica para la elaboración de procesos* . Obtenido de

https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf

Sinergia Insular. (15 de Febrero de 2016). Obtenido de

<https://sinergiainsular.com/2013/10/23/cuantas-normas-iso-existen/>

Survey. (21 de Junio de 2017). Obtenido de

<https://help.surveymonkey.com/articles/es/kb/Using-a-SurveyMonkey-Survey-to-Measure-Net-Promoter-Score>

- **ENTREVISTA**

Estrella, A. (07 de Febrero de 2017). Antecedentes del Hotel Casa Q. (A. Cadena, Entrevistador)

ANEXOS

1. Fotos del Hotel Casa Q

- Recepción o Lobby



Fuente: Hotel Casa Q (2016)

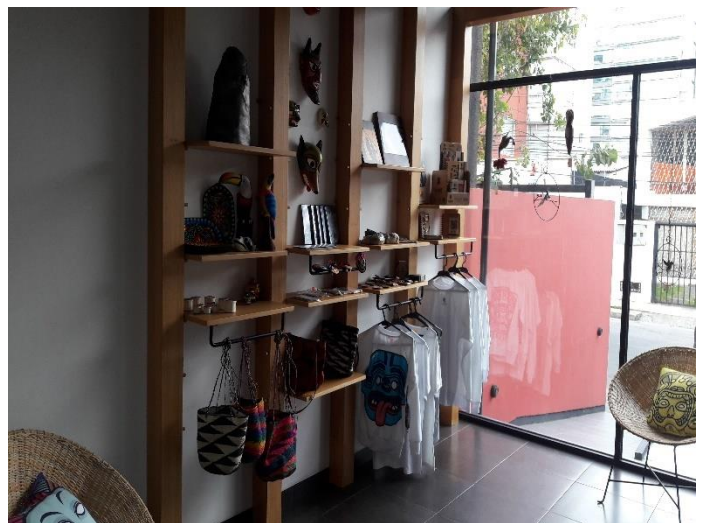


Fuente: Ana Cadena (2017)

- Almacén de artesanías



Fuente: Hotel Casa Q (2016)



Fuente: Ana Cadena (2017)

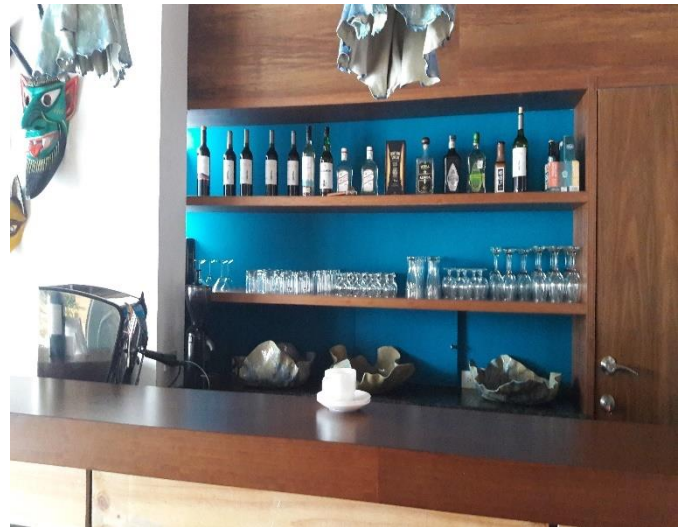


Fuente: Ana Cadena (2017)

- **Cafetería Café Cacao**



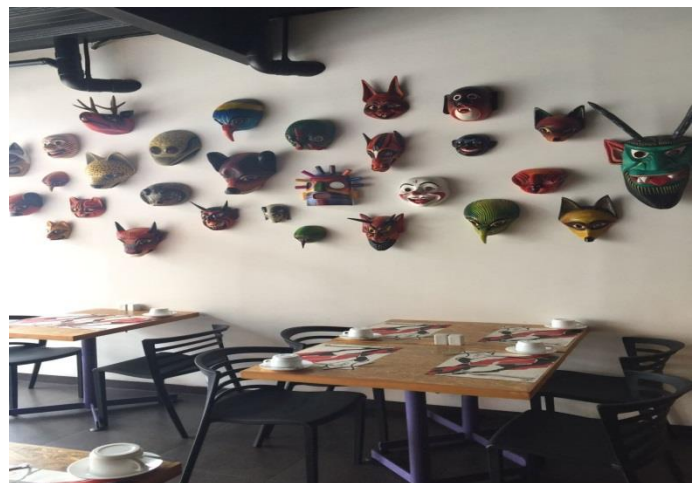
Fuente: Ana Cadena(2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)

- **Terraza Café**



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)

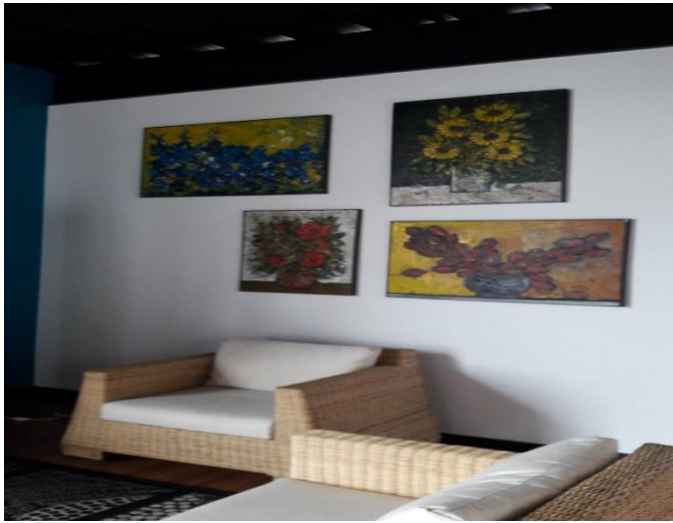


Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)

- **Sala de Estar – Biblioteca – Internet**



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)

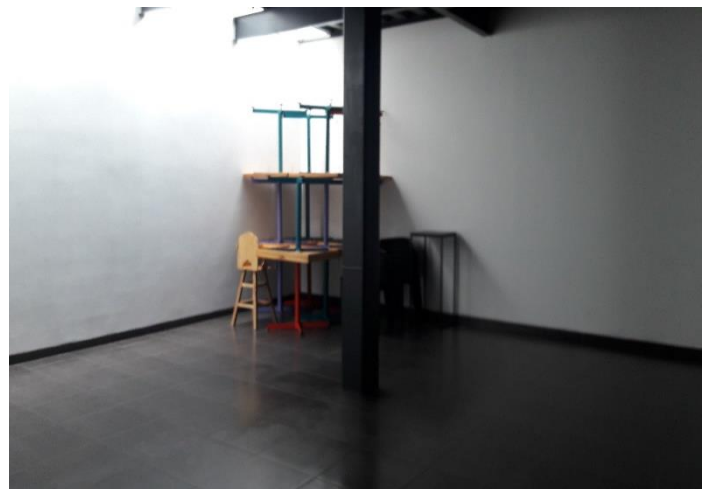


Fuente: Ana Cadena (2017)

- **Sala de Eventos**



Fuente: Hotel Casa Q (2016)



Fuente: Ana Cadena (2017)

- **Habitaciones**



Fuente: Ana Cadena (2017)



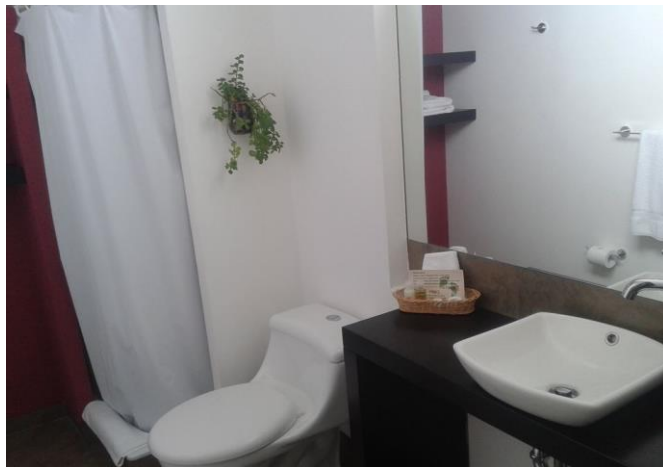
Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)



Fuente: Ana Cadena (2017)

2. Test de Calidad



HOTEL CASA Q

TEST DE CONTROL DE CALIDAD

PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1. ¿Existen departamentos establecidos? (Recursos Humanos / Contabilidad/ Administración/ Ama de llaves/ Cocina)	X		No posee departamento de recursos humanos
2. ¿Existen departamentos enfocados en la calidad?		X	
3. ¿El hotel busca maneras creativas para satisfacer al cliente? Y obtener la calidad	X		
4. ¿Existe un organigrama sea funcional o estructural?		X	
5. ¿Se encuentran establecidas las funciones de cada departamento?	X		Pero no existe algún documento que sea visible para el cliente interno
6. ¿Posee manuales de procedimientos a nivel departamental?		X	
7. ¿Posee flujogramas de los procesos de servicio?		X	
8. ¿Se ha realizado análisis de la calidad del servicio al cliente interno?		X	
9. ¿Se ha realizado análisis de la calidad del servicio al cliente externo?		X	
10. ¿Se realiza un proceso de recibimiento de satisfacción del cliente?	X		
11. ¿Se realiza un proceso de recibimiento de reclamos o quejas por parte del cliente externo?		X	Solo se recibe los reclamos en ese momento. Pero no existe algún proceso establecido
12. ¿Existe un manual de manipulación de alimentos en el área de alimentos & bebidas?	X		
13. ¿Existen estándares de calidad para los diferentes departamentos?		X	
14. ¿Existen descripción de puestos o perfiles profesionales?		X	
15. ¿Se realiza un análisis del clima laboral que se encuentra el cliente interno?		X	No es frecuente
16. ¿Se realiza supervisiones de calidad en los departamentos como ama de llaves o alimentos y bebidas?		X	No es frecuente
17. ¿Existen políticas internas establecidas y que sean visibles para el cliente interno?		X	
18. ¿Se le encuentra informado al cliente interno	X		No es frecuente

sobre las actividades que pasan acerca del hotel?			
19. ¿Existe una buena comunicación entre los altos mandos y sus colaboradores?	X		
20. ¿Existe una retroalimentación de los procesos para realizar una mejora continua?	X		Cuando se realiza la supervisión

Elaborador por: Ana Gabriela Cadena (2017)

3. Encuesta de Colaboradores



HOTEL CASA Q

ENCUESTA A COLABORADORES

Esta encuesta tiene como objetivo conocer sus opiniones y requerimientos del clima laboral donde se encuentra.

Edad:	Sexo:
Departamento:	Tiempo que elabora:

1. Las herramientas, equipo y área de trabajo donde labora se adaptan a sus necesidades de trabajo

Siempre		Algunas Veces	
Casi Siempre		Nunca	

2. Cree usted que las capacitaciones son importantes para sus funciones laborales

Si		No	
----	--	----	--

3. El hotel brinda capacitaciones en su departamento

Si		No	
----	--	----	--

Si su respuesta a la anterior pregunta fue No, pase a la siguiente pregunta, caso contrario vaya a la pregunta 4

4. Cree usted que debería haber capacitaciones para poder satisfacer al cliente al 100%

Si		No	
----	--	----	--

5. El Hotel brinda información actualizada sobre los acontecimientos de la empresa según su departamento

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

6. Realiza usted sugerencias para mejorar los servicios que brinda el hotel Casa Q

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

7. Se encuentra satisfecho ser parte del Hotel Casa Q

Si		No	
----	--	----	--

8. Cree usted que es tomado en cuenta sus necesidades y requerimientos

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

9. El ambiente de trabajo donde se encuentra le motiva a trabajar

Si		No		A veces	
----	--	----	--	---------	--

10. ¿Qué le gustaría que hiciera la empresa para motivarle o mejorar el clima laboral donde se encuentra?

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

4. Proyección de llegada de huéspedes al hotel año 2016

CASA Q HOTEL													
AÑO 2016													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
HABITACIONES DISPONIBLES	806	754	806	780	806	780	806	806	780	837	810	837	9608
HABITACIONES VENDIDAS	38	121	208	118	130	232	365	281	283	429	421	308	2934
% OCUPACION	4,71%	16,05%	25,81%	15,13%	16,13%	29,74%	45,29%	34,86%	36,28%	51,25%	51,98%	36,80%	30,34%
# PAX	41	103	197	102	111	228	362	271	278	382	398	289	2762

INGRESOS APROX ANUAL	\$ 150.000,00
----------------------	---------------

Elaborado por: María Augusta González (2017)

5. Encuesta de Satisfacción al cliente



HOTEL CASA Q ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

El hotel Casa Q por medio de esta encuesta desea saber cuáles son sus opiniones y recomendaciones para poder seguir ofreciendo un excelente servicio.

Edad:	Sexo:
Nacionalidad:	

1. Como se enteró la existencia de este hotel

Página Web	
Redes Sociales	
Amigos o Familia	
Agencia de Viaje	
Otros	

2. Porque ha elegido este hotel para su hospedaje

Precio	
Ubicación	
Comodidad	
Instalación	
Otros	

3. Como valoraría en el hotel en cuanto a

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Habitaciones				
Personal del Hotel				
Confort/Comodidad				
Servicio de desayuno				
Lavandería				
Servicio al cliente				
Precios				
Limpieza				
Ambiente y Decoración				
Instalaciones				
WIFI				

4. Cual fue el motivo de su viaje a la ciudad de Quito

Negocio	
Conferencia / Evento	
Placer	

Turismo	
---------	--

5. Usted viaja

Solo	
Amigos	
Familia	
Pareja	
Compañeros de trabajo	

6. Califique el servicio que recibió en el tiempo de su estadía en el hotel

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

7. Se encuentra satisfecho con el servicio brindado

Totalmente satisfecho	
Medianamente satisfecho	
Insatisfecho	

8. Volvería a hospedarse en el hotel

Si		No		Tal vez	
----	--	----	--	---------	--

9. Recomendaría a otra persona el hotel

Si		No		Tal vez	
----	--	----	--	---------	--

10. En que cree usted que el hotel debe mejorar

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

Elaborado por: Ana Gabriela Cadena (2017)

6. Propuesta de Capacitación



Quito, 22 de mayo de 2017

Señorita
Ana Cadena
Hotel Casa Q
Presente

Estimada Señorita Cadena:

Reciba nuestros atentos saludos, a nombre del equipo de profesionales de Trascender Ecuador, cuya misión es potenciar el desarrollo integral del ser humano dentro de las organizaciones, a través de asesorías de gestión y programas de formación, que buscan mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, fortaleciendo sus competencias laborales, para garantizar un desempeño altamente productivo en sus puestos de trabajo.

Con estos antecedentes, ponemos en su consideración la siguiente oferta de servicios, según su requerimiento:

1. CURSO BÁSICO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Dirigido a todo el personal de todos los departamentos, con duración de 8 horas, por un valor de \$180 por participante; incluye materiales y refrigerio, e incluye la siguiente temática:

- Calidad y atención al cliente
- Manejo de reclamos y quejas
- Introducción a la calidad según las normas ISO 9000
- Conocimiento en los procesos de mejora

2. TALLER DE TRABAJO EN EQUIPO

Dirigido al personal de supervisión (administración), con duración de 8 horas, por un valor de \$180 por participante; incluye materiales y refrigerio, e incluye la siguiente temática:

- Liderazgo de equipo hacia la calidad
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Evaluación de desempeño
- Conocimientos de las 7 herramientas de la calidad
- Manejo de sugerencias por parte del cliente interno

3. CURSO DE TÉCNICAS DE GESTIÓN HOTELERA

Dirigido al departamento de Alimentos y Bebidas, con duración de 8 horas, por un valor de \$180 por participante; incluye materiales y refrigerio, e incluye la siguiente temática:

- Buen manejo de manipulación de alimentos
- Técnicas de servicio
- Atención en room service
- Calidad y atención al cliente

4. CURSO DE TÉCNICAS DE HOUSE KEEPING

Dirigido al departamento de Ama de Llaves, con duración de 8 horas, por un valor de \$180 por participante; incluye materiales y refrigerio, e incluye la siguiente temática:

- Calidad de servicio para las camareras
- Limpieza profunda de las habitaciones
- Seguridad en el área
- Cultura de servicio hacia el huésped
- Estandarización de procesos

5. CURSO DE TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

Dirigido al departamento de Recepción, con duración de 8 horas, por un valor de \$180 por participante; incluye materiales y refrigerio, e incluye la siguiente temática:

- Manejo de reclamos y quejas
- Satisfacción del cliente
- Manejo de reservas
- Calidad en el servicio en front office, reservas y telefónica
- Manual del buen comportamiento (Etiqueta y Protocolo)
- Comunicación eficaz
- Presentación e imagen personal

Cabe aclarar que los cursos se darán bajo la modalidad In-House en fechas a convenir con el cliente. Los precios no incluyen IVA, se requiere un número mínimo de 6 personas por curso y la validez de esta proforma es de 30 días a partir de la presente fecha.


Agradecemos de antemano su atención al presente documento, quedando pendientes de sus comentarios. Cualquier inquietud adicional, por favor no dude en contactarnos.

Gracias de antemano por su tiempo para revisar esta propuesta. Recuerde que estaremos gustosos de solventar cualquier inquietud adicional.

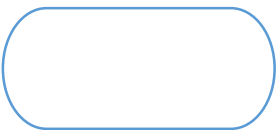

Atentos Saludos,

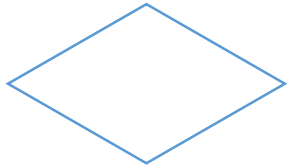
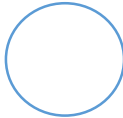



Nelly Morales
Coordinadora Administrativa

7. Formato de manual de procedimientos

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	No:
		Código:
		Elaborado por:
PROCESO		
SUBPROCESO		
ACTIVIDAD		

- Propósito del procedimiento:** describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien, es lo que se desea alcanzar.
- Alcance:** se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas se involucra, puestos y actividades.
- Definiciones:** se describe los términos de uso frecuente que se emplea con sentido específico o restringido en comparación a las definiciones del diccionario
- Responsabilidades:** se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control y vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
- Políticas:** son una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.
- Diagrama de flujo:** es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento.

SÍMBOLO	NOMBRE	REPRESENTA
	Inicio o termino	Señala donde inicia o termina un procedimiento
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento

	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Sirve para unir dos o más tareas físicamente en el diagrama de flujo, indicando la tarea con la que se debe continuar
	Documento	Representa un documento, formato, o cualquier escrito que recibe, elabora o envía
	Flujo	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que se deben realizar las tareas.
	Control	Representa las actividades que deben ser controladas.

7. Descripción de actividades: indica la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades, donde precisa la manera como realizarla.

8. Salida de procesos: es el resultado que se obtiene al haber llevado a cabo los procedimientos establecidos.

9. Anexos: son documentos de apoyo o adicionales o de consulta que deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite. Como pueden ser:

-Manuales

-Reglamentos

-Oficios

-Leyes (Ingeniería, 2017, pg. 17:27)